

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761114678089>







CA1  
CS  
- A55

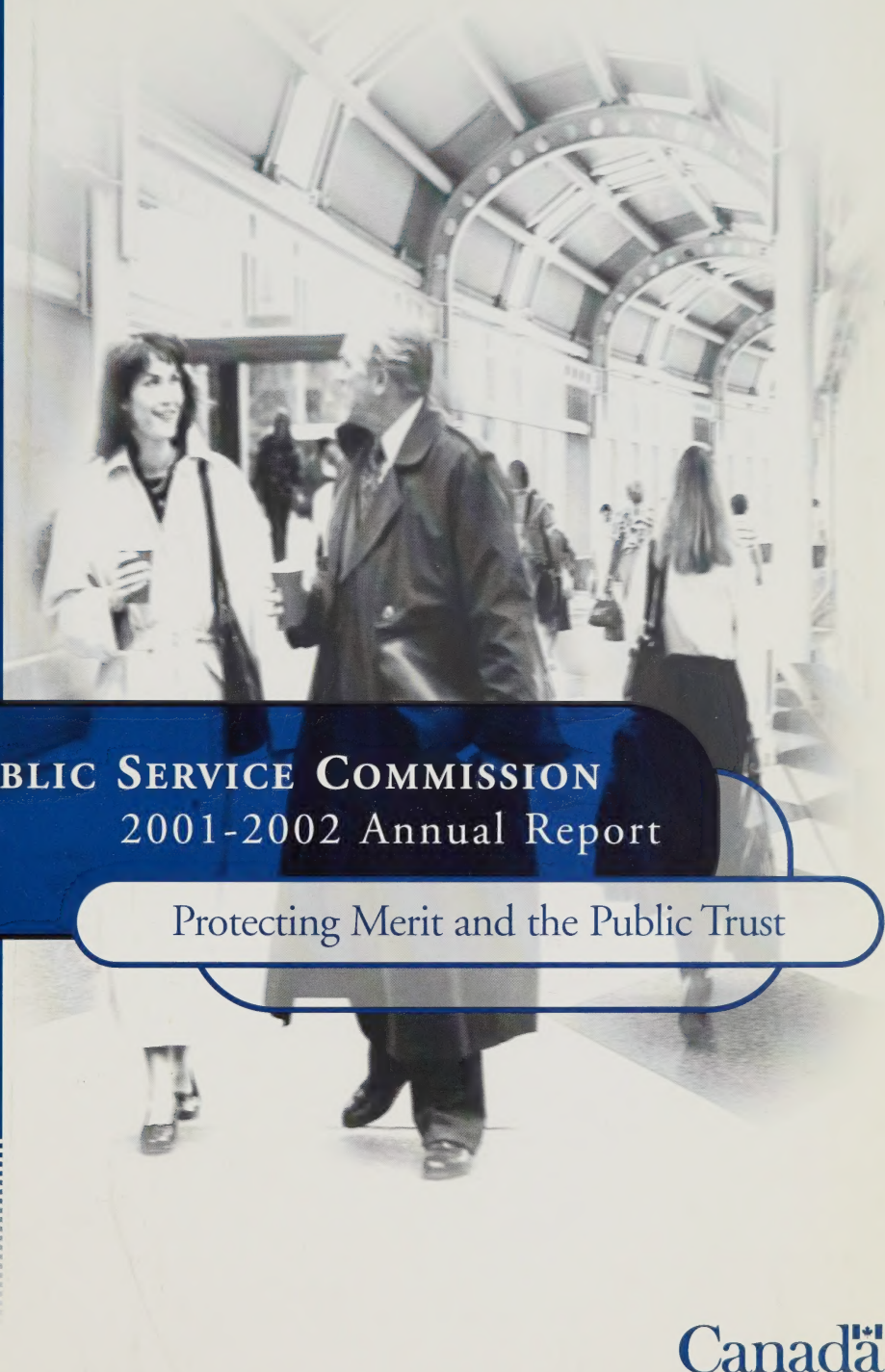


Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada

Gouvernement  
Publications

30

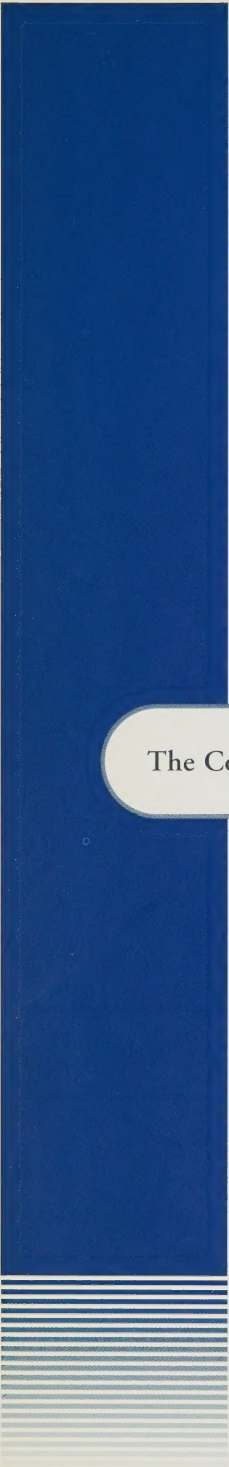


# **PUBLIC SERVICE COMMISSION**

## **2001-2002 Annual Report**

Protecting Merit and the Public Trust

Canada



The Commission invites your comments about our Annual Report.

**Fax:** (613) 992-9352

**Phone:** National Capital Region Headquarters  
(613) 992-9562

**Internet:** <http://www.psc-cfp.gc.ca>

**E-mail:** [info-com@psc-cfp.gc.ca](mailto:info-com@psc-cfp.gc.ca)

This report is available in Braille and large print.

For an electronic version of this report, please consult the  
PSC Web site at <http://www.psc-cfp.gc.ca>

© Minister of Public Works and Government Services Canada, 2002

Cat. No. SCI-2002

ISBN 0-662-66583-X



The Honourable Sheila Copps, P.C., M.P.  
Minister of Canadian Heritage  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission of Canada for the 2001-2002 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

*Michelle Chartrand*

Michelle Chartrand  
Commissioner

*Scott Serson*

Scott Serson  
President

*Nurjehan Mawani*

Nurjehan Mawani  
Commissioner



## **MISSION OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA (PSC)**

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

Maintain and preserve a non-partisan Public Service, able to provide service in both official languages, staffed with competent employees, that is representative of the Canadian population it serves.

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resources management and ensuring the health of the federal human resources system, within the scope of its mandate.

## **PSC VISION**

An independent agency reporting to Parliament accountable for merit in staffing and a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

## **PSC STRATEGIC OUTCOMES**

The current Strategic Outcomes of the PSC are, within its legislative mandate, to assist in providing Canadians with:

- A highly competent, non-partisan and representative Public Service with appointments based on the values of fairness, equity of access and transparency.
- A timely, efficient and flexible values-based staffing system owned by Public Service managers.
- A Public Service that builds on its competencies through development and continuous learning.

*Note: The wording that appears above was adopted by the Commission on June 17, 2002 and is an amendment to what appears in other official published reports.*



# TABLE OF CONTENTS

PRESIDENT'S AND COMMISSIONERS' MESSAGE .....	6
CHAPTER 1: <i>Introduction</i> .....	8
CHAPTER 2: <i>Protecting merit and the public trust</i> .....	10
2.1 MODERNIZING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .....	10
2.2 PRINCIPLES OF MODERNIZATION .....	11
2.3 PROTECTING MERIT .....	12
2.3.1 <i>Recent improvements</i> .....	13
2.3.2 <i>Keeping what works</i> .....	14
2.4 LOOKING BEYOND THE LEGISLATION .....	15
2.4.1 <i>Guiding managers</i> .....	15
2.4.2 <i>Holding managers accountable</i> .....	16
2.4.3 <i>Human resources planning</i> .....	16
2.4.4 <i>Building capacity in the human resources community</i> .....	17
2.4.5 <i>Implementing e-HR</i> .....	17
2.5 A CRUCIAL ROLE FOR PARLIAMENT .....	17
CHAPTER 3: <i>Overseeing merit</i> .....	18
3.1 BUILDING ON SUCCESS .....	19
3.2 CORRECTIVE ACTION .....	20
3.3 THE PUBLIC SERVICE COMMISSION ADVISORY COUNCIL .....	21
3.4 CANADA CUSTOMS AND REVENUE AGENCY .....	21
3.5 PROGRESS IN IMPLEMENTING NEW OVERSIGHT TOOLS .....	22
CHAPTER 4: <i>Assessing the health of the merit system</i> .....	23
4.1 RESULTS VALUE: COMPETENCY .....	24
4.1.1 <i>Human resources strategies</i> .....	24
4.1.2 <i>Competency profiles</i> .....	25
4.1.3 <i>Training and support</i> .....	25
4.1.4 <i>Renewal for the future</i> .....	26
4.1.5 <i>Employees' and managers' perceptions</i> .....	27

4.2	RESULTS VALUE: NON-PARTISANSHIP .....	28
4.2.1	<i>Deputy/agency head attestation</i> .....	28
4.2.2	<i>Annual reminder to staff</i> .....	29
4.2.3	<i>Letters of offer</i> .....	29
4.2.4	<i>Department-specific activities</i> .....	29
4.3	RESULTS VALUE: REPRESENTATIVENESS .....	31
4.3.1	<i>Employment equity demography</i> .....	31
4.3.2	<i>Employment equity plans</i> .....	32
4.3.3	<i>Department-specific initiatives</i> .....	32
4.3.4	<i>Monitoring</i> .....	33
4.4	PROCESS VALUE: EQUITY OF ACCESS .....	35
4.4.1	<i>Monitoring term and acting appointments</i> .....	35
4.4.2	<i>Increased access to Public Service jobs</i> .....	36
4.4.3	<i>Gauging obstacles to career progress</i> .....	37
4.5	PROCESS VALUE: FAIRNESS .....	38
4.5.1	<i>Employee satisfaction</i> .....	38
4.5.2	<i>Recourse</i> .....	38
4.5.3	<i>Monitoring</i> .....	38
4.6	PROCESS VALUE: TRANSPARENCY .....	39
4.6.1	<i>Union involvement</i> .....	39
4.6.2	<i>Communication</i> .....	39
4.6.3	<i>Department-specific initiatives</i> .....	40
4.6.4	<i>Monitoring</i> .....	40
4.7	MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES:	
	FLEXIBILITY AND AFFORDABILITY/EFFICIENCY .....	41
4.7.1	<i>Amendments to the Regulations</i> .....	42
4.7.2	<i>Pre-qualified pools</i> .....	42
4.7.3	<i>Electronic testing</i> .....	43
4.7.4	<i>Recourse</i> .....	43
4.7.5	<i>Appointments without competition from outside the Public Service</i> .....	43
4.7.6	<i>Students</i> .....	43
4.7.7	<i>Executive resourcing</i> .....	44
4.7.8	<i>Amendments to selection and assessment standards</i> .....	44
4.7.9	<i>New chapters for the Manager's Handbook</i> .....	44
4.7.10	<i>Speed of staffing</i> .....	45
4.8	OVERALL ASSESSMENT OF THE VALUES AND PRINCIPLES ....	46



<b>CHAPTER 5: <i>Key issues and recommendations for a results-centred staffing system</i></b> .....	48
5.1 UPDATE ON MAJOR ISSUES IMPACTING THE STAFFING SYSTEM .....	48
5.2 HUMAN RESOURCES PLANNING .....	48
5.2.1 <i>The problem of short-term hiring</i> .....	48
5.2.2 <i>Barriers to human resources planning</i> .....	49
5.2.3 <i>Renewal and demographic shifts</i> .....	49
5.3 ELECTRONIC RECRUITMENT .....	50
5.3.1 <i>E-recruitment and competitiveness</i> .....	52
5.3.2 <i>E-recruitment activities</i> .....	52
5.3.3 <i>Challenges</i> .....	53
5.4 HUMAN RESOURCES CAPACITY .....	54
5.4.1 <i>The challenge</i> .....	54
5.4.2 <i>Strengthening the human resources community</i> .....	54
5.4.3 <i>Tailored training</i> .....	55
<b>CHAPTER 6: <i>Conclusion</i></b> .....	56
<b>APPENDICES</b> .....	57
A. STATISTICAL INFORMATION .....	58
B. AUTHORITY DELEGATED .....	66
C. EXCLUSION APPROVAL ORDERS .....	69
D. PERSONAL EXCLUSIONS .....	72
E. REQUESTS FOR LEAVE OF ABSENCE PURSUANT TO SUBSECTION 33(3) OF THE <i>PUBLIC SERVICE EMPLOYMENT ACT</i> .....	74
<b>OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION</b> .....	75

Commissioners Michelle Chartrand, Nurjehan Mawani and I are pleased to present the Annual Report of the Public Service Commission of Canada for 2001-2002. This year's Report is the second time we are providing an assessment of the overall health of the staffing system based on values as well as identifying challenges which impact the staffing system. The Report aims to present a comprehensive picture of what has or has not worked in the federal staffing system over the past year.

### ACCOUNTABILITY

This past year, as we continued to strengthen our oversight of merit, departments also strengthened their own accountability for their delegated staffing authority. In 2001-2002, 39 departments representing 81.4% of the Public Service population presented staffing accountability reports, compared to only 10 departments in 2000-2001. The quality of departmental reporting has improved significantly. There was also evidence of greater understanding and ownership of the staffing system by departments. Consequently, this year's Annual Report reflects more comprehensive reporting than last year.

While we maintain the authority to take corrective measures where appropriate, our oversight of merit involves a process of continuous learning whereby departments learn from best practices — an approach that is reflected in the Report's discussion of departmental best practices. These best practices reveal how departments are working to achieve the results of competency, non-partisanship, and representativeness, while respecting the process values of equity of access, fairness and transparency in appointments. Whether a given department is

developing its human resources planning capacity, providing training in values-based staffing, or implementing an employment equity action plan, these departmental initiatives provide valuable information necessary for the continuous improvement of the staffing system.

Our examination of the above staffing values and the management and service delivery principles of flexibility and affordability/efficiency, reveals that, overall, the staffing system continues to be healthy. As last year's Report stated, competent individuals are being appointed to the Public Service and appointments are made free of partisan influence. However, the Commission continues to identify some areas where improvements are required. As we indicated in last year's Report, more effort is required with reference to the values of representativeness, equity of access, fairness and transparency, and the principles of flexibility and affordability/efficiency. The Commission is also concerned about a number of practices that may have a negative impact on some of the values, such as appointments without competition from outside the Public Service and the use of temporary staffing. In light of this concern, departments will be required to report on these practices in their accountability reports for next year.

### MODERNIZING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

The Commission is also looking ahead to human resources management modernization later this year. As this message is being written in late spring, the shape and form of the new human resources management framework is not yet clear. We will be in a position to present our precise views on the renewed framework as more information becomes available.



In the interim, we continue to be guided in this changing human resources management environment by some key principles. For example:

- Merit must continue to be the fundamental principle for all recruitment and promotion to ensure a Public Service that is highly competent, professional and representative, capable of serving Canadians in the new economy.
- The independent oversight of staffing is critical to preserving the integrity of merit and the credibility of the Public Service.
- A human resources management system that simplifies the current rules-based approach while emphasizing the values on which staffing is based is essential to a modernized, streamlined staffing regime. Managers need this simplified approach along with greater authority and accountability so they can respond to changing operating environments and evolving client needs.
- Official Languages and Employment Equity must continue to be important principles in any new human resources management framework. Serving Canadians in the official language of their choice and having a federal workforce that reflects the society it serves are two important objectives of the Public Service of Canada.

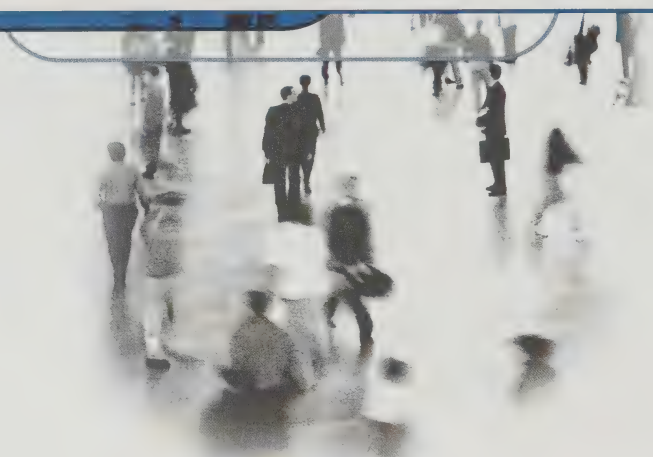
Furthermore, we believe that while legislative change is necessary, it will not be enough to create the human resources management system capable of responding to the future demands on the Public Service. Just as important is the sustained commitment to making the necessary investments for modernization. For example, managers need to be trained, guided and held accountable for the application of values-based staffing.

Staffing actions need to be based on effective departmental and Public Service-wide human resources planning. Rebuilding the capacity of the human resources community — which had been significantly downsized in the 1990s — is essential to modernization as is the investment in new technology. Finally, as we have been reminded of the need for probity in areas of financial management, we must also remain vigilant about probity in our management of human resources.

In last year's message, we referred to our wish to discuss the issues surrounding human resources management modernization in greater depth with parliamentarians and encouraged parliamentarians to reflect on these issues. My fellow Commissioners and I have been particularly pleased to have established a closer link with many parliamentarians over the course of this past year. As we have taken steps to engage in a dialogue through our Committee appearances, technical briefings and face-to-face meetings, parliamentarians have likewise brought public interest issues of concern about the staffing system to our attention. Among other things, these issues have included equity of access, short-term hiring, speed of staffing, employment equity, and the issue of linguistic requirements for Public Service jobs.

This continuing dialogue is essential to developing a common understanding of what it means to protect merit and the public trust in a changing human resources management environment. This dialogue is of great value to the Commission in discharging its responsibility to Parliament and we look forward to continuing this important discussion in the months ahead.





**W**ith this *2001-2002 Annual Report*, the Commission has assessed for the second time the overall health of the staffing system<sup>1</sup> throughout the Public Service based on the values that define merit — competency, non-partisanship, and representativeness (the results values); equity of access, fairness and transparency (the process values).

The Commission has used a variety of sources, both within and outside the PSC, to give Parliament, and Canadians alike, a comprehensive picture of the present state of the staffing system in terms of what is and what is not functioning well. In order to achieve this goal, this *2001-2002 Annual Report* has been divided into the following four main chapters:

#### **Protecting merit and the public trust**

This chapter discusses several crucial issues, from the Commission's perspective, that are limiting the effectiveness of human resources management in the federal government. It also outlines challenges of modernization and what we believe is required

over and above legislation that will govern human resources management across the Public Service in the future.

#### **Overseeing Merit**

The Commission's role in oversight is discussed at length. This chapter describes the key components of the accountability framework, introduced in our *1999-2000 Annual Report*, that is based primarily on the modern comptrollership model. It also points to the fact that, even though progress has been made, departments and agencies are still learning and adapting to values-based reporting.

#### **Assessing the health of the merit system**

This is the Commission's second assessment of the overall health of the staffing system Public Service-wide in terms of the three results values, the three process values and the management and service delivery principles that make up the framework. As in the previous fiscal year, the Commission's assessment concludes with a succinct statement of the health of the value or principle discussed.

<sup>1</sup> The PSC's *2001-2002 Annual Report* focuses on the overall health of the staffing system throughout the Public Service. Details on the results achieved by the PSC this fiscal year will be found in its *2001-2002 Departmental Performance Report*.

**Key issues and recommendations for a results-centred staffing system**

Chapter 5 builds on issues raised in the *2000-2001 Annual Report* that the Commission believes are critical to a successful staffing system. Progress and the challenges that remain regarding human resources planning, electronic recruitment and human resources capacity are thoroughly discussed and recommendations to address these shortfalls are also made.

As in previous years, the Appendices provide information pertaining to hiring and staffing activities, investigations, appeals, deployments, authorities delegated to departments and agencies, Exclusion Approval Orders, personal exclusions and requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*.

The Commission has used a variety of sources...to give Parliament, and Canadians alike, a comprehensive picture of the present state of the staffing system in terms of what is and what is not functioning well.





# *Protecting merit and the public trust*



### 2.1 MODERNIZING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

In April 2001, the Prime Minister announced the formation of a Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service. His announcement followed the commitment in the January 2001 Speech from the Throne to reform the Public Service of Canada.

The Commission supports this initiative. It is an opportunity to address several crucial issues that, from our perspective, are limiting the effectiveness of human resources management in the federal government. The Commission:

- hopes to see changes to the legislation governing staffing, so that managers will be relieved of the burden of excessive rules inherent in the existing legislation and in the jurisprudence that has built up around it;
- looks forward to a clear definition of the term “merit” as it is applied to the staffing process, a definition that will allow for a balance of the full range of values that public service staffing ought to reflect; and
- views modernization as a timely occasion to reconsider, with our partners in the human resources system, the most appropriate role for the Public Service Commission (PSC) taking into consideration its core mandate as an independent agency responsible to Parliament for the protection of merit in staffing and its role as a provider of human resources programs and services for the federal government. We are prepared to reconsider the PSC’s role in delivering these programs and services, and to evaluate whether they directly support its central responsibilities in overseeing and protecting merit.

The Commission envisages human resources modernization as leading to a more flexible staffing system, in which our efforts would be focused on working closely with accountable managers to guarantee the continued protection of the merit principle. The result will be a Public Service that is fully equipped to meet the needs of Canadians now and in the future.

## 2.2 PRINCIPLES OF MODERNIZATION

A major challenge in modernizing human resources management will be to provide the new system with the flexibility and cohesion needed to attract and retain top-quality people to meet the needs of Canadians in the future, while retaining those characteristics of the current system that have produced in Canada one of the best public services in the world.

The current high quality of the Public Service of Canada is due in part to the care with which public servants are selected through the federal government's merit-based staffing system. Through this system, individual Canadians enter and progress through the Public Service as employees, public service managers find the people they need to serve Canadians, and Parliament and the public see that the Public Service is competent and reflects the diversity of the country.

**The current high quality of the  
Public Service is due in part to  
the careful application of merit  
in the staffing process.**

Canada's public servants are an exceptional group of Canadians. They make sure that the country's food supply is safe. They assist Canadian companies in landing international contracts. They keep our ports ice-free, promote our national heritage, and analyze our country's finances. They enforce our hazardous-goods regulations, develop new policies for the information age, care for ageing veterans, keep our country safe and secure and do dozens of other essential jobs that help make Canada one of the best countries in the world.



Given the important work that public servants carry out daily, Canadians are entitled to be assured that our public servants are hired and promoted not because of their relationship with the governing party (partisan patronage) or solely because of their relationship with the person doing the hiring (bureaucratic patronage), but because they are qualified to do the work and are committed to excellence. This is what the merit principle seeks to achieve.

Yet the staffing system has evolved in a way that has made it less responsive than it needs to be to meet the future needs of Canadians. While recent efforts to build flexibility into public service staffing have achieved significant progress, more still needs to be done, including legislative reform. We believe that, as it has in the past, Parliament will play a central role in laying the foundation for a professional, non-partisan and representative Public Service able to serve Canadians in both official languages.

### 2.3 PROTECTING MERIT

Parliament has helped to modernize the management of human resources in the federal government on several occasions in the past, always paying close attention to the need to protect merit. It first introduced the concept of merit early in the 20<sup>th</sup> century to deal with patronage in the Public Service. It created the Civil Service Commission as an independent agency, reporting directly to Parliament and charged with making sure that public service employment would be based on merit. Through the *Civil Service Act* of 1908, together with amendments in 1918, the Commission was given responsibility for all *staffing* — both the hiring of new employees and the appointment of existing employees to new positions.

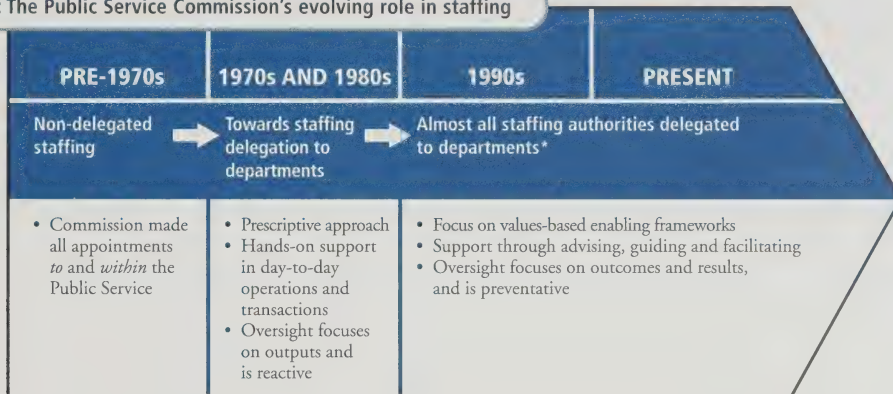
Over the course of the past century, the Commission redefined its approach to merit in response to new dynamics in society and government, while staying true to the underlying essence of the merit principle. A significant turning point occurred with the passage by Parliament in 1961 of amendments to the *Civil Service Act*, which allowed the Commission to delegate staffing authority to deputy/agency heads in special circumstances (a deputy/agency head is the most senior public servant in charge of a department or agency).

In addition to renaming the Civil Service Commission as the Public Service Commission, the *Public Service Employment Act* of 1967 expanded the Commission's power to delegate staffing authority to deputy/agency heads. Over the course of the years to follow, with this authority deputy/agency heads began to do their own hiring and promoting within a set of rules established by the Commission — a development in keeping with the growing call to let the managers manage.

By the early 1980s, most staffing was done under delegated authority, although staffing activity was largely standardized because of the policies and procedures provided to departments by the Commission (the term “departments” as used in this Report includes agencies). Thereafter the emphasis gradually shifted from generating rules to providing enabling frameworks (see Figure A) that emphasize the values underlying the rules to guide managers in making staffing decisions. This approach gave managers greater flexibility to meet their staffing needs through tailored measures suited to specific departmental needs.



FIGURE A: The Public Service Commission's evolving role in staffing



\* PSC remains directly involved in aspects of recruitment and Executive appointments.

### 2.3.1 Recent improvements

One problem that evolved over the decades related to the definition of merit. Merit itself is not defined in the *Public Service Employment Act*, which refers only to the appointment of “qualified persons” based on selection according to merit. Over time, however, this was interpreted by the courts to mean “the selection of the best qualified candidate”. This interpretation hobbled the staffing process, because managers had to be prepared to demonstrate in judicial proceedings that every successful candidate was the best person for the job.

In 1993, Parliament amended the *Public Service Employment Act*. This legislation introduced the concept of “individual merit”, whereby in some cases managers could hire a candidate who was able to meet a standard of competence required for the position. In other words, managers could hire people who were fully qualified without having to identify small and possibly insignificant distinctions between candidates in order to prove that the individual was “the best qualified candidate”. This approach provided some needed flexibility, but in some cases, the courts have circumscribed how it may be applied.

Continuing dissatisfaction with the length of time required to complete the average staffing action, and the amount of managerial time required for each action, led us to undertake a major *Consultative Review of Staffing* in 1996. The review team recommended:

- values-based, not rules-based, resourcing systems and processes;
- direct deputy/agency head accountability for internal resourcing below the Executive levels;
- resourcing processes that are developed jointly with employee representatives; and
- recourse with corrective action as a last resort.

These conclusions were instrumental in guiding our 1997 reform of staffing. The reform gave greater staffing authorities to deputy/agency heads, introduced new flexibilities, and developed customized delegation and accountability instruments.

The reforms introduced since the 1960s, and particularly in the 1990s, have fundamentally reoriented the federal staffing system, shifting the responsibility for staffing from the Public

Service Commission to departments and agencies. They also clarified the accountability of managers and deputy/agency heads for the exercise of delegated authority.

Today, almost all authority for hiring and staffing activities in the Public Service has been delegated to departments, with the Commission retaining a direct role in initial hiring to the Public Service and in Executive-level appointments, which are particularly sensitive areas.

Many busy managers, despite the greater delegation, are unaware of how much more flexibility they now have to conduct staffing. Furthermore, there is a shortage of Public Service human resources experts to offer them sound advice. Without this support, and with pressing demands to serve Canadians, managers have come to rely on short-term solutions such as hiring casual or term employees, rather than indeterminate employees, to fulfill their obligations to Canadians.

Although this approach may help individual managers in the short term, it is not in the long-term interest of the Public Service or Canadians. An over reliance on casual and term employees does not bring into play the full range of values that staffing activities should reflect. Public policy goals such as increasing the diversity of the Public Service or attracting the skilled employees we will need for the future are largely overlooked.

Meanwhile, temporary employees, lacking the security of an indeterminate position, must always be on the lookout for other employment opportunities, reducing their effectiveness in their current positions. This does little to encourage them to remain in the Public Service, or to convince others to pursue a Public Service career, at a time when the Government needs to replace the large numbers of older employees who will be retiring soon.

### *2.3.2 Keeping what works*

In modernizing the Public Service, Parliament will face the challenge of making sure that the principles and characteristics of the human resources system that served us so well in the past — and that produced a professional and non-partisan Public Service — continue to serve current and future generations of Canadians.

The political neutrality of the Public Service, for example, is a fundamental feature of our Westminster model of government, and an important factor in the historically high quality of Canada's Public Service. It is because of this neutrality that governments, regardless of their party affiliation, can rely on the Public Service to provide them with objective and expert advice on the full range of policy issues they face. This neutrality also ensures that all Canadians are treated fairly and equitably in their dealings with the Public Service, whatever their own political beliefs.

Public Service neutrality is in large part a function of the accountability of deputy/agency heads to the Commission, who in turn is accountable directly to Parliament. Deputy/agency heads and the Commission are therefore protected from direct pressure from the government of the day in making appointments. This protection for deputy/agency heads from partisan influence should be maintained in the new system.

Partisanship is just one potential threat to the merit principle in Public Service staffing. Any practice that replaces "what you know" with "who you know" is fundamentally unfair. For example, it would be unfair for public servants to hire people based solely on personal relationships, a practice known as bureaucratic patronage. Such practices can interfere with the ability of other Canadians to

have fair and open access to employment opportunities in their Public Service. Under the current system, we have the authority to investigate any matter under our jurisdiction. This capacity for the system to counter bureaucratic patronage must be preserved in a modern system.

Another possible threat to merit would be an excessive emphasis on efficiency in staffing, at the expense of the values of fairness, transparency and equity of access. At present we are responsible for ensuring an appropriate balance among all the staffing values. In a modernized system, the Commission should have a way to guarantee that this balance continues to exist.

At the heart of these issues is the continuing need for an independent agent of Parliament, working to protect merit in co-operation with — but not subject to — the Government in its role as employer.

There is a continuing need for an independent agent of Parliament working to protect merit.

## 2.4 LOOKING BEYOND THE LEGISLATION

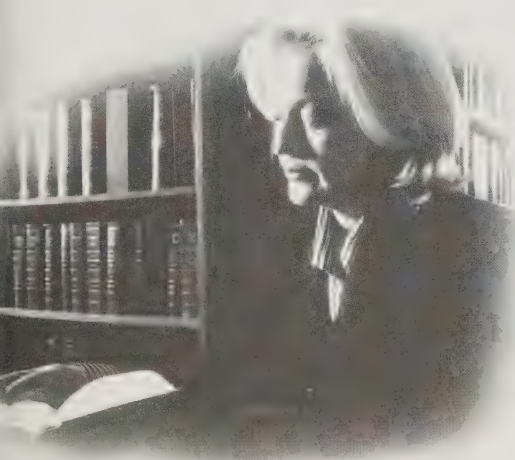
The federal government has signalled its intent to address these issues when it places legislation before Parliament to create a modern policy, legislative and institutional framework for the management of human resources in the Government of Canada.

Whatever the virtues of the new legislation, however, it will not on its own be a sufficient remedy for some of the serious problems that confront human resources management. If the principles for modernization are to be respected in the future, additional action will be required.

### 2.4.1 Guiding managers

For example, we know from our experience in today's highly delegated environment that many managers are unfamiliar with the numerous factors they have to take into account when making hiring and staffing decisions.

Broad consultations conducted by the PSC several years ago identified the need for a simple decision-making framework to guide managers and their advisors in carrying out their responsibilities for hiring people. The PSC was strongly influenced by the substantial work undertaken during the 1990s to renew the Public Service and strengthen management in the federal government.





To help managers resolve these difficulties within the existing framework, and anticipating that legislative change would come in due course, the PSC developed and promoted a new approach to staffing, one in keeping with the principles of modern comptrollership.

In our *1999-2000 Annual Report*, the Commission outlined our values-based approach to staffing. The PSC has been implementing this approach through staffing delegation and accountability agreements with departments and agencies. Later in this Report, we assess the health of the merit system from a values-based perspective, drawing on the accountability reports of departments and agencies and on other sources of information.

Although the Commission is confident the values-based approach will help managers staff effectively, it will only be truly effective if managers are trained in its use, guided in its application, and held accountable for their results.

#### *2.4.2 Holding managers accountable*

Modernization of the human resources management system will introduce fundamental change with potentially unanticipated effects and consequences. Serious problems could develop over time, problems that could be difficult and costly to fix after the fact.

An audit-only approach to accountability would provide only limited protection against these problems. The gap between the time an audit begins and the time a report is issued, recommendations are made, and solutions are developed and implemented is generally quite long. During this time, a problem can become further entrenched and even more difficult and costly to fix than it would have been if it were identified and resolved early on, or even before it arose.

This issue is particularly sensitive as it relates to merit. Parliament's history of ensuring strong protection for merit in the past demonstrates that the principle is too important to leave open to

harm through weak accountability measures in the future. To make sure that merit is protected in departmental staffing practices, staffing authority should be delegated to departments from the Commission in its role as an independent agent of Parliament. The Commission should provide broad direction through non-prescriptive frameworks that guide departments in exercising their authority, together with up-front merit-related training. If a department's staffing practices fail persistently and systematically to protect merit, we should be able to impose remedial measures to make sure that the problems do not recur.

#### *2.4.3 Human resources planning*

With the appropriate training and guidance, managers should be capable of meeting their individual staffing needs. If their staffing actions are not informed by effective departmental and Public Service-wide human resources planning, however, the Government's overall human resources needs may not be met.

For example, if managers hire solely to meet today's operational needs, will the Public Service have enough people with the right mix of skills for the demands of tomorrow? If employment regimes are set separately by individual managers without knowledge of evolving labour market practices, will the Government be able to achieve a reputation as an employer of choice?

These issues can be resolved if the Government:

- ➡ conducts research to determine its own workforce requirements in the context of the broader labour market;
- ➡ plans strategically at government-wide and departmental levels to meet these requirements; and
- ➡ engages managers in implementing the plan through their individual hiring actions.

#### ***2.4.4 Building capacity in the human resources community***

The human resources community within the Public Service should be an important source of support for managers in fulfilling their expanded hiring responsibilities, and in understanding broader government human resources objectives.

But the human resources community was reduced in the mid-1990s when the Government was doing very little hiring, and it remains understaffed and overworked. Workload pressures have been compounded by other factors, including slow progress towards professionalizing the community, insufficient training and development and uneven leadership for the community across the Public Service.

As busy managers are made increasingly responsible and accountable for human resources management, they will look to their human resources people for advice and assistance. Rebuilding this capacity will be an essential factor in the success of human resources modernization. Accomplishing this rebuilding will be no easy task, and planning for it should be a focus of the Government's post-legislation agenda.

#### ***2.4.5 Implementing e-HR***

The PSC's *jobs.gc.ca* Web site has earned the Government international acclaim for using technology to serve the needs of Canadians. Yet the Government can and should go much further with electronic technology for human resources — e-HR.

As more and more Canadians have access to the Internet, the number of on-line applications for positions with the federal government will increase.

The Government will have to develop methods to process these applications quickly and effectively in order to identify meritorious candidates, particularly for certain types of jobs that attract large numbers of applicants. Technology is available to automate screening processes so that managers could make timely offers to qualified candidates.

As competition with the private sector for skilled knowledge workers increases, these innovations will be essential if the Government is to meet its recruitment targets.

### **2.5 A CRUCIAL ROLE FOR PARLIAMENT**

Modernizing the management of the government's human resources is often viewed by outside observers as of limited interest and importance to Canadians at large. But public servants play critical roles in many aspects of the lives of Canada's citizens. The Public Service of Canada must have a modern, flexible framework capable of recruiting and retaining outstanding public servants who can do what needs to be done to maintain Canada's place in the world.

Parliament will soon have the opportunity to put such a framework in place for Canadians. The Commission is confident it will undertake this task with one eye on the important principles it has established in the past, and one on Canada's evolving needs for the future.

*Overseeing merit*

Our Annual Report for 1999-2000 described a new Values-Based Merit Accountability Framework for staffing based on modern comptrollership concepts. The Commission believes that the move to a staffing system that places more emphasis on the values underlying the rules was essential. At the heart of this approach is a focus on learning and improvement, and attention to risk areas rather than punishment and risk avoidance that would stifle the creativity of key players such as managers and human resources specialists actively involved in the staffing system.

A key component of modern comptrollership, which is a broad Government initiative to strengthen management and accountability, is self-assessment, that is, to encourage departmental management to fairly and accurately review its performance and then both act on and report on that assessment. In last year's Annual Report the Commission identified the fundamental values and principles of the new approach to staffing, and described how we were introducing the components of the framework in order to improve

oversight of the staffing system. Implementing it in a highly decentralized and delegated environment required constant attentiveness and discussions with deputy/agency heads and the rest of the Public Service. The Commission continues to be conscious of its legislative mandate in delegating recruitment authority and ensures that appropriate measures are in place for continued oversight of merit.

Consistent with modern  
comptrollership, departments  
are encouraged to fairly and  
accurately review and report  
on their performance.



This Report for 2001-2002 shows that our efforts have been successful. Yet the Commission needs to continue to improve its oversight tools to assure Parliament that staffing respects the values and principles that are the foundation of the *Public Service Employment Act* (PSEA).

### 3.1 BUILDING ON SUCCESS

The past year has been rich in learning for the Commission and for departments. Every department and agency has now signed a new Staffing

Delegation and Accountability Agreement, and the 39 departments that were expected to report — accounting for 81.4% of the people in the Public Service, and listed below — provided staffing accountability reports to the Commission. Next year, all 72 departments and agencies, covered by the PSEA, will report. Based on negotiated indicators, these reports demonstrate how the departments used staffing effectively to deliver their business. Self-reporting promotes a better ownership of the authorities delegated to departments, and allows them to tell their stories.

#### Departments and agencies reporting in 2001-2002

Agriculture and Agri-Food Canada	Fisheries and Oceans Canada
Atlantic Canada Opportunities Agency	Hazardous Materials Information Review Commission
Canada Economic Development for Quebec Regions	Health Canada
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	Human Resources Development Canada
Canadian Environmental Assessment Agency	Indian and Northern Affairs Canada
Canadian Forces Grievance Board	Industry Canada
Canadian Grain Commission	International Joint Commission
Canadian Human Rights Commission	Law Commission of Canada
Canadian International Development Agency	National Defence
Canadian Space Agency	Natural Resources Canada
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada
Canadian Transportation Agency	Office of the Superintendent of Financial Institutions
Citizenship and Immigration Canada	Passport Office (Reports to the Deputy Minister of the Department of Foreign Affairs and International Trade)
Civil Aviation Tribunal	Public Service Commission of Canada
Commission for Public Complaints Against the RCMP	Royal Canadian Mounted Police (Civilian Staff)
Communication Canada	Solicitor General Canada
Correctional Investigator Canada	Statistics Canada
Correctional Service of Canada	Transport Canada
Department of Justice Canada	Western Economic Diversification Canada
Environment Canada	

Over the past two years, the Commission has noted a significant improvement in the quality of the reports, the completeness of supporting documentation, and the balance between achievements and challenges. Our assessment of departmental staffing performance has demonstrated that there is a greater understanding and ownership of the staffing system, one of the key goals of a values-based approach. Feedback provided to all deputy/agency heads indicated where they needed to pay greater attention, and they were asked for more information on the use and impact of temporary staffing. Departments that are not performing as well as they should, have been told of their shortcomings by the Commission, and action is being taken. Future reporting by these organizations will specify what they have done to make improvements. Our assessment of departmental performance also demonstrated the need to continuously review the Staffing Delegation and Accountability Agreements in order to strengthen their performance indicators. These indicators will be used to establish benchmarks for assessing departmental staffing performance. As 72 departments and agencies will be reporting in the 2002-2003 fiscal year, the Commission is confident that these indicators will provide a solid basis for our overall assessment. The key indicators, which departments and agencies use to report on their staffing performance, are highlighted under each merit value throughout the text.

To identify, assess and retain competent employees, one of the best investments is to review human resources management policies, guidelines and directives to make sure that they are up-to-date and support a values-based approach, and to modify them to meet new needs and circumstances.

There is evidence of greater ownership of the staffing system by departments and agencies.

Introducing a staffing monitoring program to identify problems also helps to guarantee the health of staffing activities and strategies. The Commission's assessment of departmental performance identified a need to help departments develop effective monitoring programs based on risk, and we have taken the lead in helping departments build their monitoring capacity.

### 3.2 CORRECTIVE ACTION

While emphasizing a learning approach, the Commission identifies a number of situations each year that require corrective action up to and including revocation of appointments and withdrawal of delegation. Under the *Public Service Employment Act*, the Commission has the authority to revoke an appointment and impose corrective action if an inquiry determines that a fraudulent practice or breach of the regulations concerning a selection process has occurred. During the past year, the Commission revoked 26 appointments. No delegations were revoked at the organizational level.

### 3.3 THE PUBLIC SERVICE COMMISSION ADVISORY COUNCIL

The Public Service Commission Advisory Council (PSCAC) was formed in 1999 as a tripartite advisory and consultative body, with representatives from departments and agencies, bargaining agents, and the Commission. The PSCAC provides an important vehicle for collaboration on strengthening the staffing system.

During the past year, two working groups submitted reports to the Commission:

- *A New Model of Human Resources Management Oversight and Deputy Minister Accountability* (August 2001) examined the concept of deputy ministers being directly accountable to Parliament for staffing and the role of various stakeholders in this process — the employer, bargaining agents and an oversight agency.
- *Merit in the Public Service* (August 2001) reviewed merit from a variety of perspectives, factoring in possible contexts such as different staffing regimes, demographic scenarios, values, and the concept of “best qualified” against the concepts of seniority, diversity, developmental potential, efficiency, fairness, equity of access and transparency.

The Commission accepted both reports and provided them to the Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service, where they were well received.

A report that studied the use of pre-qualified pools entitled *A Suggested Approach to the Establishment, Maintenance, and Review of a Pre-Qualified Pool* was submitted in February 2002. Another report entitled *Developing, Sharing and Retaining Talent in the 21st Century: Mobility — a Path to Success* was submitted in May 2002. It spoke to the need

to facilitate mobility in order to ensure that the Public Service possesses the required skilled workers it needs to better serve Canadians.

New working groups are also studying mobility between the core Public Service and separate employers, as well as the concept of co-development.

### 3.4 CANADA CUSTOMS AND REVENUE AGENCY

The *Canada Customs and Revenue Agency Act* assigned responsibilities to the Public Service Commission for assessing the compatibility of the principles governing staffing in the Canada Customs and Revenue Agency with the values in the *Public Service Employment Act* universe, and for ensuring that the Agency used their principles in the implementation of their staffing program.

Last year, we reported that we believe that the principles governing staffing in the Agency are compatible with the values in the *Public Service Employment Act* universe. During this past year, we turned to our second responsibility. To date, the Commission is satisfied with the progress that the Agency has made in using their principles in the implementation of their staffing program.

The Commission has met regularly with the Agency to understand the implementation of their staffing program. They are moving to an integrated competency-based staffing system and to an accountability program that should integrate the business and human resources dimensions. The Canada Customs and Revenue Agency has developed an evaluation and audit program to assess their staffing program, and will consult us to make sure that it will provide coverage in sufficient depth to allow us to meet our respective statutory obligations.



### 3.5 PROGRESS IN IMPLEMENTING NEW OVERSIGHT TOOLS

In continuing to improve our oversight tools, the Commission has decided to review its staffing audit process to make sure that it reflects the most modern standards and methodology, particularly the ability to audit using electronic data systems. This updated audit process will be used more frequently as departments assume staffing authorities that are more risky.

Last year the Commission reported on the introduction of the Programme of Special Surveys; a survey of managers and appointees involved in recent staffing processes to obtain direct information on their experience. The Programme continues to progress, and we have conducted two new surveys. The coverage of staffing issues is also expanding, and in the coming year we will be experimenting with Web-based survey technology.

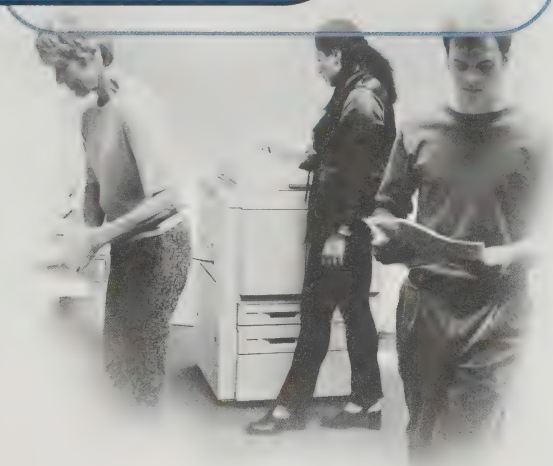
The results of a study of *Non-partisanship and Transparency in Staffing* were published in December 2001, and the results of another study of *Competency and Fairness* have recently been published. As part of the latter study, over 1,000 staffing actions were reviewed and the outcome of this analysis concluded that these actions allowed for appointments according to merit. This study also responds to some of the issues raised in the *Asselin* decision of October 1999.

#### Conclusion

The implementation of the new oversight program based on modern comptrollership principles has been successful. The Commission will continue to strengthen its approach through continuous innovation and improvements. This in turn will provide stronger reporting and accountability to Parliament.



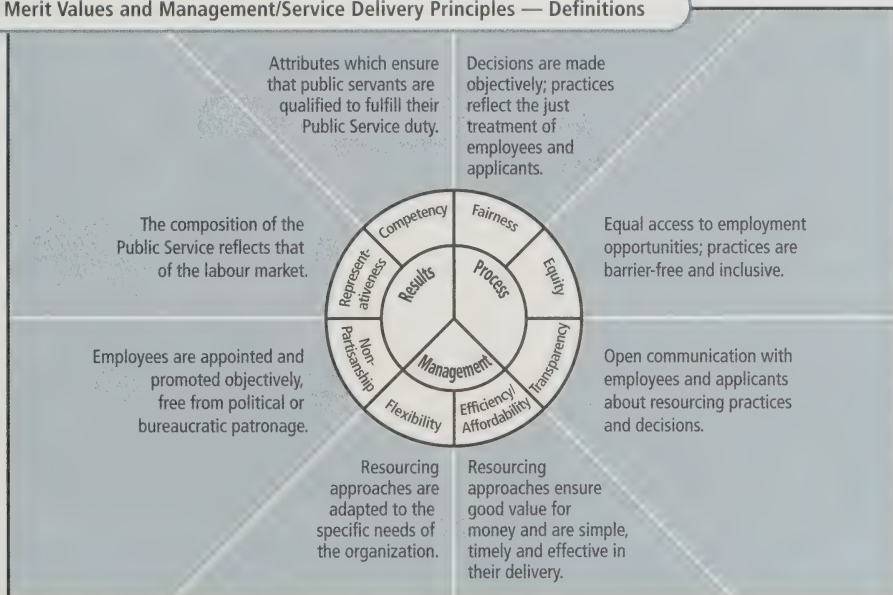
## Assessing the health of the merit system



The 2000-2001 *Annual Report* introduced the Commission's assessment of the three results values, three process values and

two management and service delivery principles that underlie values-based staffing. In this Report we continue that approach.

FIGURE B: Merit Values and Management/Service Delivery Principles — Definitions



## 4.1 RESULTS VALUE: COMPETENCY

Competency describes the attributes that ensure employees are qualified to fulfill their public service duty.

In last year's Report the Commission concluded that rigorous and effective human resources planning at all levels must become a priority to make sure that the Public Service has the necessary competencies for the future. Our view has not changed in 2001-2002, and is reinforced by Chapter 2 of the 2001 *Report of the Auditor General of Canada*, "Recruiting for Canada's Future Public Service: Changing the System". The Auditor General also believes that effective human resources planning is vital to resolving the problem of short-term hiring and enabling the Public Service to meet its long-term human resources needs.

As already noted in Chapter 3, the staffing performance of 39 departments was assessed using information obtained by analyzing their 2000-2001 reports and by consultations with the PSC's district offices and headquarters staff. Departments report on their staffing performance through sets of indicators that they developed jointly with the PSC. In this chapter the assessments will be used extensively, because they provide a unique picture of what is happening at the departmental level — and, in effect, reflect what is taking place throughout the Public Service.

The following are key indicators that have been used to assess competency:

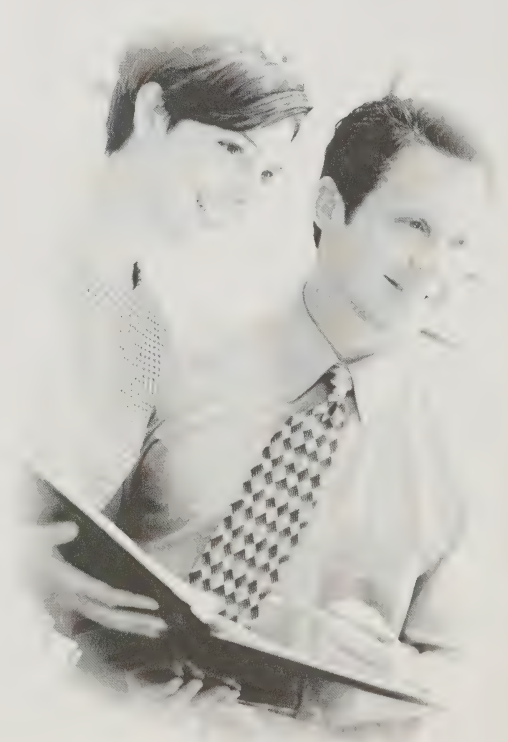
- ➡ the availability of a human resources strategy for each department, and the links between the strategy and the departmental business plan;
- ➡ the use of competency profiles;
- ➡ the provision of training and support to those involved in making staffing decisions; and

- ➡ the monitoring and review of human resources strategies and their outcomes.

Results confirm that, when compared to the other staffing values, competency is by far the best understood and applied value as it is more traditionally linked to merit.

### 4.1.1 Human resources strategies

The result of the Commission's overall assessment indicates that some progress is being made towards more effective human resources planning, particularly in larger departments with more than 2,000 full-time equivalent staff members. In general, larger departments have developed and implemented more detailed and integrated human resources management strategies, which is to be expected.





Statistics Canada and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) are two prime examples of departments successfully making solid links between human resources management strategies and long-term business plans. The infrastructure for human resources management at Statistics Canada is an integral part of the strategic planning process, and has been in place for over 10 years. This approach constitutes part of their management culture. With the participation of approximately 400 middle and senior managers on more than 50 human resources management committees and working groups, it is evident that all operational decision-making is aligned with human resources management planning and considerations.

Moreover, there are several notable examples among small departments with fewer than 400 full-time equivalent staff members. Worthy of special mention is the quality of human resources planning at the Canadian Environmental Assessment Agency as an integral part of the Agency's activities, demonstrated through their organization's governance structure, management philosophies and staffing and recruitment successes.

Many departments, however, supplied only limited information and supporting documentation to demonstrate that a link exists between human resources management activities and decisions and departmental business plans and operations. In some cases it appears that no strategic or succession planning occurs. This problem is more common among small departments because of their relatively small workforces and their limited capacity in this regard.

#### *4.1.2 Competency profiles*

Most reporting departments provided information on their use of competency profiles. (Competencies are defined as the characteristics of an individual that underlie performance or behaviour at work. A competency profile is a list

of competencies pertaining to a specific job or group of jobs). Many reported that they were at an early stage in developing profiles, and most reported that this work is a strategic partnership between line management and human resources.

The Office of the Superintendent of Financial Institutions provided examples of profiles used for a variety of purposes, including recruitment, resourcing, employee development, promotion and monitoring overall workforce capacity. These profiles are among the best examples that the Commission has seen so far.

#### *4.1.3 Training and support*

Training investments ensure that those involved in making staffing decisions understand merit and competency, and are equipped to make decisions that will sustain the highest levels of scrutiny. The departmental reports provided some examples of continuous training. The RCMP is one of the best examples. This organization is very attentive to the competency and effectiveness of its human resources staff. Management provides continuous feedback, conferences, and up-to-date policies and tools (such as the Web site and form letters).

Among small departments, the Canadian Transportation Agency and Western Economic Diversification Canada have introduced some very good practices. These include a cross-training program to promote employee mobility and competency, and the development and delivery of sessions on staffing and values for managers and human resources professionals. It is important to note that the PSC offers a Values in Staffing Workshop that is directed towards the human resources community to help them understand the meaning of each of the values in staffing and apply a "values-based" approach in cases representing typical staffing situations. In order to reach a broader audience, this workshop is now available on-line and via a CD-ROM.

#### 4.1.4 Renewal for the future

##### Staffing and rejuvenation

Table A indicates more long-term staffing on the part of departments and agencies, measured by hiring activity to the Public Service for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, compared to the same period in 2000-2001. There is a marked (30.9%) increase in the proportion of indeterminate hires, from 3,856 to 5,046 and a decrease in the number of specified period hires, from 16,268 to 16,022. In an attempt to rejuvenate the Public Service, departments increased by 7.3% the number of students they hired during the same time periods, from 11,495 to 12,334.

##### Encouraging the use of inventories

The PSC keeps inventories of fully assessed candidates who qualified for, but were not appointed to, the Accelerated Economist Training, Human Resources Training, Management Trainee and Policy Research Development programs. In addition, through the Post-Secondary Recruitment Program, the PSC now maintains a continuing fully automated national general inventory of pre-screened university graduates that managers

can use to staff various types of entry-level officer positions. In addition to these, some 31 general recruitment inventories are also maintained, four of which are national in scope. Of these 36 inventories, nearly half are limited to members of one or more of the designated employment equity groups.

##### Executive recruitment and renewal

The PSC operates an executive recruitment program to find and attract qualified executives from all areas of Canada to fill current and future vacancies. As part of the overall strategy for ensuring the renewal of the Executive group, the Commission and departments share the responsibilities of preparing high-potential employees for leadership in the Public Service, and of working together for the effective use of developmental programs both below and at the Executive level. These programs provide a continuum of development to the most senior ranks. They include the Career Assignment, Management Trainee, Accelerated Economist Development and Accelerated Executive Development programs, and the Assistant Deputy Minister Pre-qualification process.

TABLE A: Hiring activity to the Public Service by tenure

	April 1, 2000 to March 31, 2001		April 1, 2001 to March 31, 2002		Difference	Change
	Hires	%	Hires	%	Hires	%
Indeterminate staffing activities	3 856	7.6	5 046	9.5	+ 1 190	+ 30.9
Specified period staffing activities	16 268	32.2	16 022	30.2	- 246	- 1.5
Casuals (as per PSEA s. 21.2)	18 916	37.4	19 716	37.1	+ 800	+ 4.2
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	11 495	22.8*	12 334	23.2	+ 839	+ 7.3
<b>Total</b>	<b>50 535</b>	<b>100.0</b>	<b>53 118</b>	<b>100.0</b>		

Source: Appendix A, Table A — Overall hiring and staffing activities

\*Note: Numbers have been rounded off.

**Reliance on short-term staffing**

The use of temporary staffing practices, such as short-term hiring, has been raised both by the Commission in a number of our reviews and by the Auditor General as placing competency and other merit values at risk. In an attempt to fully understand the reasons why short-term staffing is being used throughout the Public Service, the PSC is conducting a survey of hiring managers on behalf of the Joint Committee on Term Employment (Treasury Board of Canada and the Public Service Alliance of Canada). The survey results will be instrumental in helping the committee improve policies and practices related to term employment. The Commission has also asked departments to report on their short-term hiring practices in their respective departmental staffing accountability reports that are due in fall 2002.

Another practice that might put competency at risk is the appointment of casual workers to indeterminate and term positions, because the hiring of casual workers (as opposed to term and indeterminate employees) is not subject to the scrutiny of merit. Table B indicates the tenure and previous employment status for hiring and

staffing activities for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, compared to the same period in 2000-2001.

The Commission will keep track of this practice over the next fiscal year, and will provide details in the *2002-2003 Annual Report*.

**4.1.5 Employees' and managers' perceptions**

Preliminary results of the PSC's study of *Competency and Fairness*, conducted in 2001-2002, indicated the following points about employees' views of competency as a value:

- 75% of employees surveyed agreed that "In my work unit, we appoint people who can do the job";
- 66% agreed that "My department appoints qualified people"; and
- the results of the close-ended questionnaire items and the narrative comments showed a very strong correlation between the degree of a person's career success in the last two years and his or her general perception of both competency and fairness in staffing.

**TABLE B: Tenure and previous employment status**

	April 1, 2000 to March 31, 2001	April 1, 2001 to March 31, 2002	Difference	% Change
Casual to indeterminate	255	413	+ 158	+ 62.0
Casual to specified period	1 901	2 224	+ 323	+ 17.0
Specified period to indeterminate	6 200	7 431	+ 1 231	+ 19.9

Source: Appendix A, Table B — Tenure and previous employment status



Among managers and human resources advisors:

- ➡ most managers were very satisfied with the calibre of people they hired, and held the view that a high proportion of their staff were competent;
- ➡ overall, formal assessments of personal suitability and abilities were rated higher than knowledge and level of education;
- ➡ managers also rated directly-related work experience and positive reference checks very highly, while human resources advisors had more confidence in written test scores and level of education; and
- ➡ several managers said that a good process contributes to competency, and that putting more time into the hiring process is worth the price in terms of quality of people hired, however, many reported being only somewhat satisfied with the tools available to assess competency and would like more tools to be developed to assess abilities and personal suitability.

Overall, the study shows that people have very similar understandings of what competency means, and by and large managers and most employees perceive that competency is respected in staffing. However, there is a strong need for better tools to assess abilities and personal suitability effectively. This is reinforced by the fact that our cyclical survey of managers and recent appointees indicated that of all the merit values, competency is rated as the most important by both parties.

### Competency health check:

The Commission believes that, overall, the staffing system appoints competent employees both to and within the Public Service, however, areas of concern such as the use of casual and short-term hiring still need to be addressed. While some progress is being made regarding long-term HR planning as evidenced by linkages to business plans,

particularly with respect to the larger departments, more effort is needed from all departments and agencies regardless of size. The Commission is concerned that, without the benefit of HR plans, managers will continue to focus on expediency rather than the very competent individuals that the Public Service will need to address Canada's future challenges.

## 4.2 RESULTS VALUE: NON-PARTISANSHIP

Non-partisanship means that employees are appointed and promoted objectively, free from political or bureaucratic patronage.

In the *2000-2001 Annual Report* the Commission affirmed that, overall, appointments were being made objectively and free from partisan influence. To safeguard this value, however, we argued that continued vigilance was required.

In assessing non-partisanship in staffing within departments, the following are some of the key measures that have been developed:

- ➡ an attestation of non-partisanship by the deputy/agency head;
- ➡ an annual reminder about conflict of interest and political activities to all employees;
- ➡ a statement on conflict of interest in letters of offer; and
- ➡ department-specific activities, such as training those involved in making staffing decisions.

### 4.2.1 Deputy/agency head attestation

Among the 39 departments that reported in October 2001, 32 deputy/agency heads attested to the fact that all departmental staffing activities and decisions support the value of non-partisanship.

#### 4.2.2 Annual reminder to staff

Ten departments confirmed that the deputy/agency head sends an annual reminder to all employees about conflict of interest and political activities. Some departments have gone further by distributing a Code of Values and Ethics.

#### 4.2.3 Letters of offer

The majority of reporting departments include a statement on conflict of interest in their letters of offer. Most require selection board members to sign a *Signed Statement of Persons Present at Board* form for each selection process. Their signatures demonstrate that all board members have been made aware of and confirm their responsibility to make sure that all candidates are assessed fairly, objectively and impartially.

#### 4.2.4 Department-specific activities

A number of departments reported on specific activities. Some of the most prevalent practices were monitoring recourse records for bureaucratic and political partisanship, and developing a policy on casual employment that focuses on political and bureaucratic influence.

Citizenship and Immigration Canada is noteworthy for non-partisanship training of those involved in staffing activities, and including information on non-partisanship in their orientation training for new staff members. The Canadian Environmental Assessment Agency is another organization that has included information on non-partisanship and an ethics session in their orientation guide.

The PSC's study of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* examined the extent to which staffing practices are based on values, and whether staffing policies and programs are used for the purpose for which they were intended.

For more details on the findings and conclusions of the review, see the PSC's Web site at [http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/non-partisanship\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/non-partisanship_e.htm).

In general, the review found that:

- line managers, human resources specialists and union representatives are committed to introducing a values-based approach to staffing; and
- managers, human resources specialists, and union representatives all considered the values of non-partisanship and transparency to be complementary and essential for good morale.



Specifically on non-partisanship, the review found that:

- ➡ political patronage was not considered an issue by those interviewed — in fact none of the 273 comments made by employees concerned political patronage;
- ➡ although many departments received calls and letters from politicians to consider candidates, departments responded by acknowledging the requests and explaining the appropriate staffing procedures;
- ➡ departments clearly conveyed the message that political interference was not permitted;
- ➡ most respondents agreed that bureaucratic patronage (personal favouritism) may be an issue; and
- ➡ human resources specialists said that managers who indulge in bureaucratic patronage are not always conscious of their actions. Some specialists indicated that when such a situation is about to happen and the matter is brought to the manager's attention, the manager will usually react positively, be appreciative, and discontinue the action.

As noted in the study, the Commission is well aware of the concerns surrounding the use of appointments without competition from outside the Public Service. Given the potential impact that the delegation of this authority will have on non-partisanship, we are carefully examining current practices with the use of a number of departmental pilot projects. Once the pilots have been fully evaluated, the Commission will then decide whether it will grant the authority to deputy/agency heads within appropriately controlled departmental frameworks (see also Management and service delivery principles).

In Chapter 2 of the 2001 *Report of the Auditor General of Canada*, the Auditor General stated unequivocally that the Commission has maintained a strict oversight of non-partisanship, and that the audit did not find any concerns about the principle. The Auditor General noted that the principle of a non-partisan Public Service is well understood on the whole, and that it has been maintained and needs to continue to be maintained, because it has served the country well.

The Commission itself safeguards the value of non-partisanship in two ways:

- ➡ by granting or withholding political leave of absence under subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*: in 2001-2002 the Commission received one request for leave from a federal public servant who sought candidacy in a provincial election, and granted the leave; and
- ➡ by deciding for or against appointing ministerial staff to a Public Service position under certain conditions and as a priority, under section 39 of the *Public Service Employment Act*: as of March 31, 2002, 31 people were placed and 17 were seeking appointment.

### **Non-partisanship health check:**

There is strong evidence to suggest that the current system is working well and that political patronage is not a major source of concern. Staffing practices such as long-term acting appointments and appointments without competition from outside the Public Service, while justified in their specific contexts, might lead to perceptions of bureaucratic patronage (personal favouritism) as these tend not to be as transparent as other competitive processes. In light of these perceptions, deputy/agency heads are encouraged to use more transparent processes or, at the very least, to use long-term acting appointments and/or appointments without competition from outside the Public Service only when they can be justified as being in the public interest.



### 4.3 RESULTS VALUE: REPRESENTATIVENESS

Representativeness means that the composition of the Public Service reflects that of Canada's labour market.

In the *2000-2001 Annual Report* the Commission recognized that some progress had been made towards the achievement of a fully representative Public Service, but we also acknowledged that Program Review and the reality of the ever-changing face of the Canadian workforce made attaining this goal more of a challenge. We argued that whatever efforts were underway at the time needed to be actively pursued.

Following the expiry of the Employment Equity Positive Measures Program on March 31, 2002, the Commission will continue to assist departments, managers and human resources advisors with staffing guidance, programs, policies and tools to help them meet the challenge of building and

sustaining a representative workforce. We have added an employment equity component to the Human Resources Professional Development Program, developed an employment equity program for Executives at the EX-1, EX-2 and EX-3 levels, and expanded the current employment equity components of the Career Assignment Program.

The Commission's assessment of 39 departments revealed that most understand the importance of this value and are making concerted efforts to improve employment equity representation in their respective workforces. To assess representativeness within departments, several key indicators are prevalent in the majority of the Staffing Delegation and Accountability Agreements:

- a comparison between the number of designated group members in departments and their labour market availability;
- the availability of employment equity plans and their links to overall recruitment to improve representation;
- department-specific initiatives;
- the monitoring of short-term hiring of employment equity groups; and
- employment equity representation at the Executive levels.

#### 4.3.1 Employment equity demography

The majority of the 39 departments that reported in October 2001 included a comparison between the actual number of designated group members in the department and their labour market availability.

Women and Aboriginal peoples were well represented in most of the reporting departments. These results mirror the latest figures published by the President of the Treasury Board in *Employment Equity in the Federal Public Service 2000-2001*. The report indicates that for three of



the four designated groups, the overall representation of women (52.1%), persons with disabilities (5.1%), and Aboriginal peoples (3.6%) throughout the Public Service is higher than their respective workforce availability rates of 48.7%, 4.8%, and 1.7%. Members of visible minorities, however, are still under-represented — a 2.6% gap exists between representation (at 6.1%) and workforce availability (at 8.7%).

An examination of Treasury Board Employment Equity Data from April 1, 2001 to March 31, 2002 indicates that the Public Service will not likely reach several goals for members of visible minorities, set out in *Embracing Change in the Federal Public Service* (March 2000), the action plan of the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service. The goals are those for recruitment to the Public Service, acting appointments in the feeder groups, entries to the feeder groups, entries to the Executive group, and entries into and graduations from the Career Assignment and Management Trainee programs. The Commission is concerned that the problem of under-representation will likely persist when a study of the new Census figures for employment equity designated group members are published by Statistics Canada.



#### 4.3.2 Employment equity plans

Most of the large departments have developed an employment equity plan to resolve the problem of under-representation of designated group members. Environment Canada, the Department of Justice Canada, Natural Resources Canada and Human Resources Development Canada are a few examples of organizations that already have evergreen employment equity plans. These plans are blended into the departments' overall human resources management plan to manage and measure progress in closing the representation gaps for designated group members.

Environment Canada is noteworthy for its comprehensive and detailed employment equity plan. When combined with other projects, the plan clearly demonstrates the department's efforts to support diversity and employment equity. To date, the department has attained 99.5% of its 2005 objective for the representation of women, 94.5% for Aboriginal people, 71.7% for members of visible minorities and 69.9% for persons with disabilities.

Some of the reporting departments have implemented an employment equity action plan, but have failed to establish a clear link between this plan and their business and human resources management plans. The Commission expects that departments will continue to improve over time; meanwhile, treating representation in isolation may put their ability to improve their representation at risk.

#### 4.3.3 Department-specific initiatives

Departments noted a number of training and other internal initiatives and measures, such as:

- ➡ establishing employment equity networks and advisory committees;
- ➡ nominating employment equity champions;

- ◆ developing and providing diversity training to managers, human resources practitioners and employees;
- ◆ regularly reviewing all human resources management policies to identify barriers and to highlight staffing values;
- ◆ regularly monitoring progress in implementing employment equity plans; and
- ◆ introducing projects to eliminate systemic barriers.

Among reporting departments, Health Canada has demonstrated one of the best examples of concerted efforts and investments to improve representativeness. Their actions redress deficiencies identified through the Canadian Human Rights Commission Tribunal Order issued in 1997. The department has gone beyond the desire to achieve representation numbers at the labour market availability level, to build a vibrant pool of employment equity group members for future advancement within the department and the Public Service. Its current performance in the area of representativeness shows that the combination of senior management accountability and leadership, strategic approaches, training investments, dedication of resources to achieve goals, and collective responsibility for both failures and successes can result in positive change.

Agriculture and Agri-Food Canada has also incorporated its representativeness efforts within its broader human resources management initiatives. The deputy head has determined that equal opportunities will exist for all, and so each departmental strategy and every staffing decision is undertaken with the needs of designated group members in mind, taking into account the overall needs of the departmental workforce.

### 4.3.4 Monitoring

#### Drop-off study

The PSC recently conducted a national study of the general recruitment process in a sample of departments to examine the sources and causes of the differences between the application and appointment rates (referred to as drop-off) of employment equity group members — particularly members of visible minorities. Three major steps in staffing were examined: PSC initial screening, departmental screening for the short lists and final selection.

Results indicated that drop-off exists in the general recruitment process. At the initial screening, where applications are generally assessed for the basic advertised requirements of citizenship, education, timeliness of application, linguistic profile and area of selection, drop-off was small and observed only for members of visible minorities with the main reason at this stage being lack of Canadian citizenship. When the screened-in applications were then reviewed by departments, primarily for appropriateness of experience, drop-off was again observed and was the highest for women with 6.5% dropping off due to their experience not meeting the advertised requirements. Members of visible minorities also dropped off at about half those rates, with 3.4% being eliminated due to experience not meeting the job requirements. From the application to the short list stage, there was drop-off for all employment equity groups, but the highest was for members of visible minorities at 5.7%. This figure was similar to that observed in the study on Post-Secondary Recruitment (5%) for the same staffing steps. As all possible reasons for elimination up to this point in the staffing process were associated with failure to meet *bona fide* job requirements, the causes of drop-off up to and including the departmental screening stage were deemed valid.



While study objectives were to assess drop-off through to the final selection stage, no definitive conclusions could be reached regarding that stage as the required information was not readily available without extensive search in departments. Where it was available, the study was able to compare rates of selection for women and for members of visible minorities and found that they were selected at the same rates — providing preliminary indications that there were no differential selection rates. A more in-depth analysis of the data suggested that drop-off is a complex process with more than one contributing factor. At the selection phase, members of visible minorities had the highest rates of elimination for not meeting the rated requirements. Recommendations primarily addressed the need for improvements in data capture, application processing, and communication with candidates, as these were the major impediments to a more effective monitoring and a complete study of the drop-off, as well as transparency of recruitment for Canadians.

### Appointments

Table C presents the appointments to the Public Service by employment equity designated group compared to their labour market availability for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002,

and for the same period in 2000-2001. Availability estimates are based on Statistics Canada labour market availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year within the Public Service. These numbers are different from those published by the President of the Treasury Board because they reflect the total population in the Public Service at the end of the fiscal year.

When comparing external availability with appointments to the Public Service, it is apparent that persons with disabilities are still being hired below their external availability — as was the case last fiscal year.

### Representativeness health check:

While work is underway at the departmental level to improve the overall representation of designated group members, the progress achieved to date has been limited to three of the four designated groups, as members of visible minorities are still under-represented. Data for the 2001-2002 fiscal year indicate that current hiring trends of designated group members will not be enough to remedy the situation. In order to reach the goal of a fully representative Public Service, greater effort from all managers in the system is required.

**TABLE C: Appointments to the Public Service by employment equity designated groups**

	April 1, 2000 to March 31, 2001				April 1, 2001 to March 31, 2002			
	Appointments to the Public Service		External availability	Gap	Appointments to the Public Service		External availability	Gap
	No.	%	%	%	No.	%	%	%
Women	9 056	58.1	50.8	+ 7.3	9 649	57.0	50.7	+ 6.3
Members of visible minorities	1 290	8.3	7.0	+ 1.3	1 735	10.3	7.2	+ 3.1
Persons with disabilities	485	3.1	5.4	- 2.3	488	2.9	5.2	- 2.3
Aboriginal peoples	722	4.6	2.2	+ 2.4	784	4.6	2.0	+ 2.6

Source: Appendix A, Table C — Staffing activities by type and employment equity designated groups

## 4.4 PROCESS VALUE: EQUITY OF ACCESS

Equity of access means that Canadians have equal access to employment opportunities with the Public Service, and that employment practices are barrier-free and inclusive.

As a result of the analysis of the merit values in our *2000-2001 Annual Report*, the Commission was not reassured that equal access to employment opportunities was the norm, nor were we able to determine that practices were barrier-free and inclusive throughout the Public Service. We argued that more work needed to be directed to changing the situation. A year has passed, and many tangible efforts are now underway to improve equity of access.

The assessment of departmental performance regarding all the process values of equity of access, fairness and transparency is partially attributed to an analysis of the following key indicators:

- the degree of manager and employee satisfaction with staffing;
- training in all the process values for those involved in making staffing decisions;
- the nature and frequency of communication at all levels; and
- the monitoring of trends in term and acting appointments, and in selection areas.

### 4.4.1 Monitoring term and acting appointments

A number of the 39 reporting departments are monitoring staffing actions to make sure that they make all term and acting appointments as a result of competitive processes. Among the departments that presented information and supporting documentation are Statistics Canada, Transport Canada and the RCMP. Each has provided evidence of an effective infrastructure to guarantee that all appointments are made on the basis of merit.

Some of the activities to support these process values by reporting departments are:

- training managers and those involved in staffing actions;
- reviewing staffing policies, guidelines, tools and training courses that explicitly deal with equity of access, fairness, and transparency, to make sure that they are gender-neutral, barrier-free and bias-free; and
- analyzing exit interviews.

In last year's Annual Report, the Commission voiced concerns about acting appointments — particularly at the Executive level — because of advantages incumbents might have in subsequent competitive processes. This fiscal year the PSC carried out some additional work on acting appointments, which clearly indicates that departments are still adjusting in response to a letter that the President of the Commission sent to deputy/agency heads on the matter. The Commission has concluded that the proper use of acting appointments is at the heart of the dilemma of meeting management and operational needs both efficiently and effectively, while maintaining the values of equity of access, fairness and transparency. To encourage departments to manage better their use of acting appointments, the PSC:

- is reviewing the *Manager's Handbook on Staffing and Recruitment*, the *Staffing Manual*, and training and development courses;
- is adding questions about selection processes and the duration of acting appointments before a promotion to the Programme of Special Surveys' questionnaire; and
- will continue to analyze the use of acting appointments at the Executive levels to determine whether any improvements have been made.

As part of the Commission's commitment to improving the access of persons with disabilities, we have undertaken two projects:

- ➡ with the Treasury Board, we have developed a new policy on the *Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the federal Public Service*; the policy covers both employees and candidates for employment; and
- ➡ we have developed *Guidelines for Assessing Persons with Disabilities*, and hired an expert in the area of assessing persons with disabilities; the expert will streamline and systematize consultations on assessment of persons with disabilities, and provide leadership in this increasingly complex area.

On March 8, 2002, the Supreme Court of Canada handed down its decision in the case of *Lavoie v. Canada*. The case challenged the constitutionality of the provision in the *Public Service*

*Employment Act* that allows open competitions to be confined to Canadian citizens, where it is expected that there will be enough qualified Canadian citizens for the available positions. In its decision the Supreme Court dismissed the appeal and found the preference for citizens to be constitutional. Consequently, the decision will not affect existing policies and procedures for equity of access.

#### 4.4.2 Increased access to Public Service jobs

To improve labour mobility, increase regional and cultural diversity in federal decision-making, and equity of access to Public Service jobs, the Commission is in favour of gradually moving away from using geographically based areas of selection toward a national area of selection. As a result of concerns raised by various stakeholders, we are introducing a measured approach to find





the right balance between access to federal employment for all Canadians and the wise use of taxpayer's money.

In October 2001, a national area of selection for senior officer-level positions (Executives and two levels below) was implemented in the National Capital Region, and was expanded to all other regions in November 2001.

The PSC has conducted a number of regional pilot projects — in the National Capital Region, Vancouver Island, Saskatchewan, Eastern Quebec, and New Brunswick — that examined the impact of using a national area of selection for external recruitment for lower and middle officer positions. The pilot projects looked at the effects on the volume of applications, workload, costs, the time it took to staff positions, and the loss of local preference. The pilot projects' requirement to use a national area of selection for jobs ended on March 31, 2002. Because many of the pilot-project competitions are still ongoing and will not likely be finalized by departments for several months, complete data were not available for this report. Initial indications were that the volume of applications increased significantly when a national area of selection was used. The results of the projects will be presented to Parliament and will be discussed in detail in our 2002-2003 *Annual Report*.

The PSC has made progress in increasing access for all Canadians to federal Public Service jobs: 22% of jobs open to the public were posted across the country in 2001-2002 compared to 17% in 2000-2001. The remaining jobs were restricted to one or more regions of the country: 25% were restricted to residents of the National Capital Region, while the other 53% were restricted to residents of other regions of the country.

#### 4.4.3 Gauging obstacles to career progress

May 2002 marked the launch of the second Public Service-wide Employee Survey that was distributed to all employees of departments and agencies for whom Treasury Board is the employer. The survey was designed to obtain employee input on organizational effectiveness, well-being and overall climate within individual workplaces. The results of the Employee Survey will be made available in the fall of 2002 — and will be highlighted in the 2002-2003 *Annual Report*. Worthy of note, at this juncture, are the questions regarding perceived obstacles to career progress that invariably affect equity of access.

That is:

- ⇒ employees were asked whether they were satisfied with their career progress in the Public Service; and
- ⇒ to what extent, if at all, have any of the following adversely affected your career progress in the Public Service over the last three years (conflict between work and family or personal obligations; lack of access to language training in the other official language; lack of access to learning opportunities; lack of access to developmental assignments; lack of information about job opportunities; restriction in the area of competitions; level of education; and discrimination).

#### Equity of access health check:

Efforts over the 2001-2002 fiscal year both at the departmental and system-wide levels have improved equity of access. Work needs to continue in this regard — particularly on the use of national areas of selection — in order to maintain the progress achieved to date and to ensure that practices remain barrier-free and inclusive.

## 4.5 PROCESS VALUE: FAIRNESS

Fairness means that decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage, and that practices reflect the just treatment of employees and applicants.

In 2000-2001, the Commission concluded that, overall, the staffing system was fair. The problem lay in the perceptions to the contrary that were largely the result of problems within the workplace environment. We held managers accountable for resolving the problems to improve negative perceptions. Our assessment of the staffing performance of 39 departments reveals that some headway is being made.

### 4.5.1 *Employee satisfaction*

Most of the reporting departments have different practices in place to confirm management and employee satisfaction with fairness. Conducting employee opinion surveys and acting upon the results to increase the satisfaction of staff is a positive practice reported by many departments. The results of the 1999 Public Service-wide Employee Survey and subsequent departmental action were regular sources of information used by departments to assess the degree of satisfaction among employees.

The RCMP has sound practices that uphold this staffing value, such as Personnel Psychology Centre testing, work-life balance issues, and regular and appropriate consultations and surveys with managers and employees.

The Canadian Grain Commission has made concerted efforts to make the value of fairness part of its operations, including investments to build more positive employee perceptions of selection processes by training provided to managers and staff, and leveraging technology to disseminate educational information.

### 4.5.2 *Recourse*

The lack of analysis of recourse activity in several departments causes us some unease. Most departments detailed the number and disposition of recourse actions, but did not describe what remedial action was taken to resolve problems at a departmental level. The Commission is concerned that many departments did not do more to analyze causes of recourse requests, and did not make more use of alternative dispute resolution. Recent survey results indicated that close to 19% of appointees surveyed expressed an interest in obtaining information on recourse options — such as post-boards, mediation and appeals — from their human resources advisors or the PSC.

### 4.5.3 *Monitoring*

Results of the PSC's review on *Competency and Fairness* indicate that while the majority of employees report that staffing is fair in their departments, many perceive fairness to be at risk. Managers identify many challenges to fairness in the staffing process since it involves not only decisions about how to conduct the staffing process, but ongoing communications with employees and candidates during the various stages of the process to explain how fairness is being defined and carried out in the particular staffing action.

The findings also demonstrate the close linkages between the values of fairness and transparency, and underline the importance for managers to pay attention to their communications with employees and candidates in staffing actions.

It will be interesting to note the results of the second Public Service-wide Employee Survey that are expected to come out in the fall of 2002. Information will be provided on issues related to one's skills and career, as well as staffing within the work unit. As over 104,000 employees participated in the first Public Service-wide Employee

Survey of 1999, the Commission expects that the results of the second survey will provide a wealth of information regarding this value.

#### **Fairness health check:**

In 2000-2001 the Commission believed that, overall, staffing practices were fair. The evidence gathered points to improved perceptions in this regard. The litmus test, however, is yet to come. As 60% of the respondents to the 1999 Public Service-wide Employee Survey indicated that the selection process is fair, it will be interesting to compare these results with those of the second Public Service-wide survey due in the fall of 2002.

## **4.6 PROCESS VALUE: TRANSPARENCY**

Transparency means that communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions is open.

In the *2000-2001 Annual Report*, the Commission affirmed that transparency was not sufficiently practiced, and that more attention was needed both within departments and throughout the Public Service to guarantee that resourcing practices and decisions are transparent.

### **4.6.1 Union involvement**

Among the 39 departments that reported this fiscal year, some improvements have been made. Twenty-eight departments consulted their unions about the staffing accountability report. A number of departments demonstrated that the unions are also consulted on proposals for internal resourcing authorities and guidelines before their official release to managers and human resources consultants.

Human Resources Development Canada provided clear evidence that the unions were highly involved with both the employment systems review process and the employment equity plan.

### **4.6.2 Communication**

Widespread use of the Intranet, regular distribution of information from the deputy/agency head and other means of communication play a crucial role in supporting transparency. Departments provided managers and employees with information on a variety of human resources management issues, including career opportunities and learning.

One of the best examples the Commission identified was the PSC's own practice of providing employees with a weekly reminder of the career opportunities available within the department. This ready source of information allows employees to determine at a glance whether a career opportunity is available, and serves as a timely reminder to employees to submit their candidacies for positions of interest. The PSC's electronic orientation site is also worthy of note.





Interviews conducted for the PSC's review of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* indicated that transparency goes beyond actions related to individual staffing decisions — it includes broader communication issues. Individual staffing actions are perceived as transparent if there is open communication about them, and a general openness about staffing and related issues in the organization. Indeed, the review found that it might be the perception of transparency that is most important.

#### 4.6.3 Department-specific initiatives

The review of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* found that some departments and agencies are making concerted efforts to keep the lines of communication open.

The Atlantic Canada Opportunities Agency has taken steps to minimize complaints resulting from a perceived unfair advantage of employees in acting positions. Whenever feasible, the Agency advertises acting appointment opportunities, and requires interested employees to compete for these opportunities. For acting appointments not resulting from a competitive process, the Agency makes every attempt to minimize the duration of the appointment, and conducts a competitive process as early as possible. It has also offered to all interested employees on an equitable basis a number of developmental opportunities in which two or more employees act in rotation.

The Atlantic Region of Indian and Northern Affairs Canada publishes a weekly *Staffing Action Report* that outlines all current staffing actions and provides information such as position title, classification, type of staffing process, tenure and successful candidates. The Report keeps employees informed of staffing matters and reflects the value of transparency in staffing.

#### 4.6.4 Monitoring

The review of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* indicated that although managers and human resources specialists were at ease in defining transparency, many admitted that making processes transparent and applying this value in day-to-day staffing actions and decisions are not so simple. Human resources specialists believe the solution to improving perceptions about transparency is to exhibit a consistent approach over time by staffing in a transparent manner. They maintain that this will eventually build trust. Several managers also indicated that non-transparent staffing affects staff morale and motivation negatively, and can lead some to leave.

Human resources specialists, union representatives and most managers agree on the importance of transparency as a central value in staffing. Some even go so far as saying that it is the cornerstone of the values, because they are aware of how important it is for employees to understand what is going on in staffing processes.

Even though most individual staffing actions seemed justified by their specific context, the review found evidence of three factors that collectively have a detrimental effect on transparency, as well as on the other staffing values:

- a preference for short-term staffing through term appointments (often by appointments without competition from outside the Public Service) and re-appointments;
- a high incidence of closed competitive processes won by persons previously acting in the unit; and
- inconsistencies as well as a lack of rationale about the exercise of authorities for appointments without competition.

On communication, the second cycle of the Programme of Special Surveys asked managers whether any feedback or follow-up was provided to participants of a competition after the selection process. The findings indicated that 73% of the managers said yes — these results are consistent with the results of the first cycle, which were reported in last year's Annual Report.

#### **Transparency health check:**

While some effort has been made to improve communication regarding resourcing practices — the focus has been centered at individual/transactional levels. The Commission believes that transparency might very well be the linchpin that ties all the values and principles together and is key to the overall health of the merit system. As such, managers must ensure that resourcing strategies and decisions are clearly communicated to all stakeholders in the system. At present, the Commission is still not satisfied with what has been accomplished to date.

#### **4.7 MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES: FLEXIBILITY AND AFFORDABILITY/EFFICIENCY**

Flexibility means that resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.

Affordability and efficiency mean that resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

Departments were not asked to report on these principles in their annual staffing accountability reports this fiscal year but will be asked to share this information when they report in the fall of 2002. As noted in our previous Annual Report, however, the Commission believes that a comprehensive picture of the overall health of the merit system cannot be obtained without discussing them. In 2000-2001, we maintained that the



flexibilities that already existed within the system were not being used to their full extent by departments — even while work to simplify the staffing system was underway.

Although the Commission fully supports the modernization of human resources management, our view has not changed. We believe that a number of flexibilities and efficiencies already exist within the current staffing system. We have added a number of others during the 2001-2002 fiscal year, that are described below, but it is up to the managers to make sure that they are used responsibly in day-to-day staffing operations within their respective departments. The Commission believes that the failure of many departments to take full advantage of these flexibilities and adapt them may very well undermine the credibility of the system and the values on which it is based.

#### *4.7.1 Amendments to the Regulations*

As discussed in Chapter 2 of this Report, Parliament amended the *Public Service Employment Act* in 1993 to introduce the concept of “individual merit”. This provided the basis for two substantive amendments to the *Public Service Employment Regulations* over the course of the 2001-2002 fiscal year that the Commission approved.

The first provides for appointments from pools of pre-qualified candidates. Using these pools can lead to increased efficiency in staffing, because one process can serve to fill several vacancies. Managers do not have to assess the same employees repeatedly for similar positions, and qualified candidates are available when a vacancy occurs. Employees, moreover, do not have to apply to many competitions for similar positions.

The second amendment concerns appointments to positions for which there is a shortage of qualified candidates. Merit will be based on a person's being qualified in relation to a standard of competence, rather than in relation to the competence of others.

The change will be of particular interest to departments, agencies and functional communities facing severe recruitment problems. It will improve efficiency and effectiveness as the Public Service competes with other sectors for highly qualified individuals.

#### *4.7.2 Pre-qualified pools*

The Commission has delegated to departments the authority to appoint from pools of pre-qualified candidates, within a strict management framework. By delegating this authority to all departments, we have improved access to one department's approved pre-qualified pool by other departments. This delegation not only promotes partnering and a sharing of the workload, but also makes sure that all departments are accountable for their staffing decisions. It also aids the establishment of pre-qualified pools for functional communities. Delegation of this authority will be piloted to interested departments in order to allow for the monitoring of the pre-qualified pool process.

A simplified recourse system for pools of pre-qualified candidates has also been introduced. Recourse for unsuccessful candidates — including review by a third party — is now available where and when a decision is made. Since a complaint is based on individual interests, the level of information to be reviewed will be significantly reduced, compared to the appeals system, and the time and resources required for a review will be much lower. Providing independent third-party review at all decision points was considered essential by union representatives, because it would prevent personal favouritism and any potential abuses of individual merit appointments.



### *4.7.3 Electronic testing*

The PSC conducted a highly successful e-testing pilot project during the fall 2001 Post-Secondary Recruitment campaign. A cognitive ability test, written communication test and situational judgement test were administered on-line for the first time. Results indicated that scoring time and expense were dramatically reduced, and candidate feedback was very positive. A preliminary cost analysis of delivering the tests indicates a potential saving of 57%. The time savings are estimated to be about 85%. From the client's perspective, the time drops from 2-6 weeks to a few hours, depending on the test.

### *4.7.4 Recourse*

The Commission has decided to promote and market the Early Intervention in Appeals Program based on positive feedback received from a pilot project conducted in the Atlantic Region. Early Intervention is an informal, non-adversarial process that provides an opportunity for the parties to enhance workplace wellness by resolving issues prior to a formal appeal hearing. Among the participants, 89% indicated that they would recommend the program to others and 71% indicated that the program was successful. Last year, the percentage of appeals withdrawn rose from 66.7% in 2000-2001 to 71% in 2001-2002. These results are partially attributable to the increasing use of early intervention meetings.

The appeal process has long been cited as one of the causes of inefficiencies in the staffing system. Repeated requests for extensions to the disclosure period account for much of the criticism, and have proven to be a major source of prolonging staffing. (Disclosure is the process by which parties in an appeal have access to relevant information and documentation, and generally exchange information, including the detailed allegations, before the appeal hearing.) Although the parties have 45 days to disclose information, the Commission

has determined that in many cases extensions are requested because neither party has taken steps to disclose until well into the period. To achieve a more expeditious handling of appeals, Appeal Boards will rigorously apply the standard of reasonable grounds when they consider requests for an extension of the period of disclosure. They will consider requests for extensions only if requests show that the parties did indeed begin the disclosure process in good faith from the beginning of the period, and if the requests include legitimate reasons why the 45 days were not sufficient.

### *4.7.5 Appointments without competition from outside the Public Service*

The Commission is considering delegating the authority to make appointments without competition from outside the Public Service to deputy/agency heads. Given the perceived risk to the staffing values of non-partisanship, transparency, equity of access and fairness, this delegation will be subject to the development of an appropriate departmental framework for managing this authority. In light of this, a number of pilot projects are being carried out with departments — primarily those facing recruitment challenges related to new security measures. Results of the pilot projects will help to determine what works best in a variety of settings, and will shape the nature of any subsequent delegation. The Commission will decide whether to delegate this authority broadly after the projects are evaluated during the 2002-2003 fiscal year.

### *4.7.6 Students*

The Commission has approved amendments to student re-hiring and bridging mechanisms that apply to the Co-op Education and Federal Student Work Experience programs. These bridging mechanisms facilitate the appointment on a without competition basis of former students brought in through these programs by the deputy/agency head.



The changes will further streamline the hiring of experienced students, because amendments to Exclusion Approval Orders or related regulations are not required; will help students diversify their work experience within the federal Public Service, increasing their competence and their employability during and after completion of their educational program; will make the federal Public Service more attractive to students and increase their mobility between organizations; and will place additional authorities in the hands of deputy/agency heads, which might lead to better human resources planning.

#### *4.7.7 Executive resourcing*

Canadian Heritage and Western Economic Diversification Canada are two departments that have entered into formal agreements with the Commission to staff positions at the Executive level. These Strategic Executive Staffing agreements allow departments to move away from transactional staffing — to be more strategic in how they plan and fill vacant positions at the Executive level. They also provide the flexibility to address the particular human resources needs that are unique to a department, and the ability to adjust to unexpected operational requirements. During 2001-2002, we have also delegated a number of new authorities that must rest with the deputy/agency heads, as they cannot be sub-delegated further within the department.

#### *4.7.8 Amendments to selection and assessment standards*

Through the *Generic Standards for Selection and Assessment*, the Commission establishes and communicates basic assessment and selection principles to create a solid basis for staffing decisions. Recent Federal Court of Canada decisions have highlighted a need to make sure that staffing practices are more clearly understood. In response,

the Commission has amended the standards for the review of qualifications, the roles and responsibilities of managers and selection boards, and *bona fide* occupational requirements and accommodation in assessments.

#### *4.7.9 New chapters for the Manager's Handbook*

The *Manager's Handbook on Staffing and Recruitment* provides clear and concise information on staffing and recruitment and is routinely updated to keep managers informed of new flexibilities. Two new chapters have been added. Chapter 5 outlines the flexibilities and tools that managers can use to achieve employment equity recruitment objectives. The case for employment equity is presented from business, legal and human resources management perspectives. Chapter 6 provides basic information about priority appointments and how to use this special appointment tool. It offers a concise overview of the legal foundations of priority appointments, and the manager's role and responsibility in applying priority entitlements.



#### 4.7.10 Speed of staffing

As discussed in the *2000-2001 Annual Report*, the time it takes to staff a position in the Public Service has been much talked about for many years, and various stakeholders within the staffing system have raised the speed of staffing as a major source of concern. Yet little objective evidence has been available to quantify the issue. To benchmark staffing time, the PSC added a number of questions on staffing time to an ongoing survey targeting indeterminate recruitment, indeterminate promotion and term-to-indeterminate movement through competitive processes.

Analysis of the responses indicated that those positions that were the slowest to staff had quite different characteristics — including the numbers of candidates and appointees — from the average position staffed. Consequently, it is questionable whether it is fair to compare many of the processes in the slowest quartile — that is, the slowest 25% of all staffing actions — to the rest because of the size and scope of many of the processes. Had these large processes been broken down into several smaller ones, it is likely that the overall staffing time as measured in the survey would have been less. Overall efficiency, however, may have suffered had there been such a breakdown into several smaller processes.

The large number of applicants in the processes that took longest to staff was an important factor in the time that was needed to staff. An average of three times as many applications were received for positions in the slowest quartile than were received for all positions. There was also a higher proportion of time spent in assessing candidates in the slowest quartile — not surprisingly, given the higher number of applications and appointments. In some sense, these large processes represent one of the solutions to the speed of staffing issue, i.e., staffing from pre-qualified pools, except that in this latter case, the clock is started after the assessment has been completed.

If these “bulk” processes are excluded on the basis of the above, the overall elapsed time for staffing an indeterminate position through a competitive process is estimated to be on average 14 weeks, a number identical to the median, indicating a relatively normal distribution for these processes.

An estimated 51% of all indeterminate recruitment, promotions and term-to-indeterminate movement are non-competitive processes. While generally the non-competitive processes were not covered by the survey, a small number of these processes were reviewed and it was found that these categories are staffed about three times faster than the estimated average for the competitive processes. On the basis of this, it is clear that the average time to staff across all indeterminate staffing processes is significantly less than 14 weeks — which compares favourably to other jurisdictions as well.

The Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation, headed by Lawrence F. Strong, recommended that 60 working days be the benchmark for Executive staffing. The PSC had reported at the time (May 2000) that it took 16 weeks or 80 working days to staff these positions. The PSC is pleased to report that despite an increasing workload, the current timeframe has now been reduced to 55 working days this 2001-2002 fiscal year.

In the future, however, care will need to be taken to ensure that the appropriate balance is struck between the need for greater speed in hiring and the need to ensure that Canadians have access to Public Service employment opportunities, and that employees have opportunities for career development through mobility.

#### **Flexibility and affordability/efficiency health check:**

There is evidence that staffing times are declining except when large-scale competitive processes are used to find the most talented candidates. While the Commission has added a number of flexibilities over the 2001-2002 fiscal year —





it is up to the managers to ensure that they are used responsibly in day-to-day staffing operations. As seen in other areas of government, we cannot simply focus on results or speed as this erodes attention away from fairness and transparency and, therefore, reduces the credibility of the system.

#### **4.8 OVERALL ASSESSMENT OF THE VALUES AND PRINCIPLES**

This is the second year that the Commission is reporting on the overall health of the staffing system from a values-based perspective. This assessment is based not only on a multitude of studies and surveys but also on an analysis of the staffing performance of 39 departments. We believe that this is a very solid foundation for the overall assessment — which will only be strengthened next fiscal year as 72 departments will be reporting in 2002-2003. The following list contains all of the health checks that appear in this chapter under each merit value and management and service delivery principle discussed:

##### **Competency health check:**

The Commission believes that, overall, the staffing system appoints competent employees both to and within the Public Service, however, areas of concern such as the use of casual and short-term hiring still need to be addressed. While some progress is being made regarding long-term HR planning as evidenced by linkages to business plans, particularly with respect to the larger departments, more effort is needed from all departments and agencies regardless of size. The Commission is concerned that, without the benefit of HR plans, managers will continue to focus on expediency rather than the very competent individuals that the Public Service will need to address Canada's future challenges.

##### **Non-partisanship health check:**

There is strong evidence to suggest that the current system is working well and that political patronage is not a major source of concern. Staffing practices such as long-term acting appointments and appointments without competition from outside the Public Service, while justified in their specific contexts, might lead to perceptions of bureaucratic patronage (personal favouritism) as these tend not to be as transparent as other competitive processes. In light of these perceptions, deputy/agency heads are encouraged to use more transparent processes or, at the very least, to use long-term acting appointments and/or appointments without competition from outside the Public Service only when they can be justified as being in the public interest.



**Representativeness health check:**

While work is underway at the departmental level to improve the overall representation of designated group members, the progress achieved to date has been limited to three of the four designated groups, as members of visible minorities are still under-represented. Data for the 2001-2002 fiscal year indicate that current hiring trends of designated group members will not be enough to remedy the situation. In order to reach the goal of a fully representative Public Service, greater effort from all managers in the system is required.

**Equity of access health check:**

Efforts over the 2001-2002 fiscal year both at the departmental and system-wide levels have improved equity of access. Work needs to continue in this regard — particularly on the use of national areas of selection — in order to maintain the progress achieved to date and to ensure that practices remain barrier-free and inclusive.

**Fairness health check:**

In 2000-2001 the Commission believed that, overall, staffing practices were fair. The evidence gathered points to improved perceptions in this regard. The litmus test, however, is yet to come. As 60% of the respondents to the 1999 Public Service-wide Employee Survey indicated that the selection process is fair, it will be interesting to compare these results with those of the second Public Service-wide survey due in the fall of 2002.

**Transparency health check:**

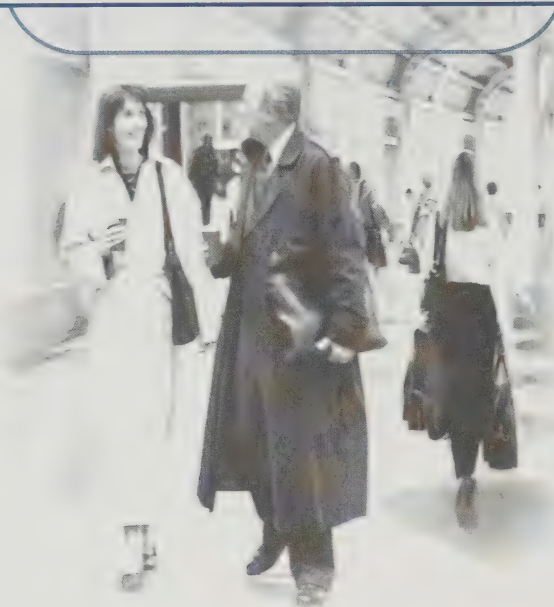
While some effort has been made to improve communication regarding resourcing practices — the focus has been centered at individual/transactional levels. The Commission believes that transparency might very well be the linchpin that ties all the values and principles together and is key to the overall health of the merit system. As such, managers must ensure that resourcing strategies and decisions are clearly communicated to all stakeholders in the system. At present, the Commission is still not satisfied with what has been accomplished to date.

**Flexibility and affordability/efficiency health check:**

There is evidence that staffing times are declining except when large-scale competitive processes are used to find the most talented candidates. While the Commission has added a number of flexibilities over the 2001-2002 fiscal year — it is up to the managers to ensure that they are used responsibly in day-to-day staffing operations. As seen in other areas of government, we cannot simply focus on results or speed as this erodes attention away from fairness and transparency and, therefore, reduces the credibility of the system.

## CHAPTER 5:

### *Key issues and recommendations for a results-centred staffing system*



#### 5.1 UPDATE ON MAJOR ISSUES IMPACTING THE STAFFING SYSTEM

In the *2000-2001 Annual Report*, the Commission discussed three issues impacting the staffing system that were central to achieving a renewed Public Service workforce. As discussions about human resources management reform were beginning, we also expressed concern about the emphasis being placed on the efficiency of the recruitment process, and reiterated our conviction that merit — as reflected in all staffing values and principles — was central to guaranteeing Canadians the high quality services they depend on. The Commission remains convinced that legislative change in itself will not be sufficient to ensure the recruitment and retention of the talent the Public Service requires for the future.

This chapter discusses the progress being made in addressing issues critical to a successful staffing system, and highlights the challenges that remain. The discussion points to the necessity of maintaining momentum on these staffing issues at a strategic, system-wide level.

#### 5.2 HUMAN RESOURCES PLANNING

##### *5.2.1 The problem of short-term hiring*

As discussed in Chapter 4, staffing processes and development programs are resulting in the appointment of competent individuals. However, the Commission's analysis of recent hiring and staffing activity data demonstrates the persistence of a culture of short-term hiring. Our assessment



of departmental staffing accountability reports indicates that progress is being made with systematic human resources planning, especially among several larger departments. It is not, however, an established part of all departmental planning. As the health check on competency illustrates, the Commission considers this to be an area of risk if it is not properly addressed. Appropriate strategies must be put in place to meet longer-term needs.

### *5.2.2 Barriers to human resources planning*

Several factors contribute to the pattern of short-term hiring. These include workload pressures, temporary staff absences from the workplace, constraints posed by the availability of short-term funding, beliefs about the operational advantages of trying out new staff temporarily to avoid lengthy dismissal processes, and perceptions about the complexity of the staffing system. The general lack of human resources planning information also reinforces this approach of hiring on a short term, as-needed basis, particularly in the absence of plans for the longer term. As a result, departments often fill vacancies with casual and term employees instead of hiring indeterminate staff. While appointment data show some positive movement away from short-term hiring to more indeterminate hiring, this trend is incremental. The traditional patterns of the contingent workforce are still apparent.

The Auditor General of Canada has voiced similar concerns about the reliance on short-term hiring, and has identified the need for human resources planning to support a longer-term approach to recruitment.

### *5.2.3 Renewal and demographic shifts*

In July 2000 the Committee of Senior Officials' Subcommittee on Recruitment issued its report on *Recruitment and Results*. Chaired by the former Clerk of the Privy Council, the Subcommittee identified the recruitment imperatives facing the Public Service. The resulting action plan set out priorities to be addressed over a three-year period. Of particular note was the focus on increasing recruitment of new post-secondary graduates, and on improving the representation of designated group members in the Public Service. Some progress has been made with these renewal efforts.

To be representative, the Public Service should reflect the Canadian Labour Market. The PSC's report on *The Road Ahead: Recruitment and Retention Challenges for the Public Service* (February 2002) noted that all sectors of the economy will face problems with the exodus of the baby-boom generation from the labour force between 2005 and 2020. Recent research indicates that if past trends continue, 40-45% of those who are eligible will actually retire. Managing this issue over the years ahead points to the need to replenish feeder groups within the Public Service. This need for continued attention to Executive succession planning and renewal has been highlighted in a recent follow-up Report to the Subcommittee. This Report identifies opportunities for mobility and access to language training among senior Executives and their immediate feeder groups as two issues requiring further action. In response, additional research to be completed in the fall of 2002, will provide a closer look at the profile of the feeder groups to the senior management level, including their training and development needs.

Retirements will be exacerbated by the baby bust: low birth rates in the late 1970s and early 1980s. Statistics Canada projects a continual decline in youth as a percentage of the population up to 2021. The result will be a reduced supply of new labour market entrants over the next decade. At the same time, the Public Service is experiencing a rapid pace of economic, technological and scientific change that will continue to affect the nature of duties at work.

The image of the newly hired indeterminate employee of the Public Service as a young recruit with no substantial work experience is not accurate. *The Road Ahead* reveals that only 31% of the respondents to the survey of new hires fit this profile. Most employees surveyed were between 30 and 39 years old, and new hires are highly educated, with 59% possessing a post-secondary degree.

The Commission has supported renewal efforts by redesigning the Post-Secondary Recruitment Program. The PSC's *Report on Post-Secondary Recruitment to the Public Service* (May 2002) describes the evolution of the recruitment program, the innovations made in extending the reach of the Public Service to students and in responding to departmental needs. The results of these efforts are illustrated by the 22,305 applications received in the fall 2001 campaign, representing an 80% increase over the number of applications received for the same campaign in the previous year (fall 2000). The PSC has recently made further improvements so that post-secondary recruitment is now conducted continuously, with the active participation and partnership of departments and the Treasury Board as the employer.

To ensure a workforce able to deliver quality services and programs into the future, active guidance is needed to assist departments who have not yet integrated human resources planning into their management approach. Because this issue has a

direct impact on recruitment and staffing throughout the Public Service, it is critical that the Treasury Board as employer take the lead in guiding departments.

### Recommendation

The Commission recommends that the Treasury Board as employer lead departments with a focused and targeted approach to human resources planning.

## 5.3 ELECTRONIC RECRUITMENT

In the *2000-2001 Annual Report* the Commission identified the necessity of continuing to build e-recruitment capability in the Public Service of Canada. This was aimed at improving access to job opportunities, our competitiveness as an employer, and the speed of staffing — both to attract qualified candidates and to guarantee our ability to meet short- and longer-term competency requirements.

The Commission continues to view this technology as an important tool for achieving a representative Public Service, by reaching a broader pool of candidates in an accessible manner. We recognize that these benefits come at a cost, and that e-recruitment requires a significant investment in order to reduce ongoing operating costs.



While the technology offers many advantages, the Commission remains aware of the need to make sure that it supports our Public Service values. This is not a matter of pursuing some values and principles at the expense of others, but of maintaining a balance among all. As the Task Force on Public Service Values and Ethics has reminded us:

*Recent public service reforms have aimed to reduce complexity and rigidity in contracting, procurement and appointment processes. Yet it seems to us that public organizations must maintain a careful balance: they should protect merit, equity and neutrality, even as they pursue efficiency, responsiveness and organizational performance. A public organization does not and cannot enjoy the "flexibilities" of private sector organizations. It will always have to meet higher standards of transparency and due process in order to allay any fears of favouritism, whether internal or external. For this reason, neutrality and merit remain values fundamental to maintaining confidence in the public service as a great Canadian institution serving the common good.*

The Internet has revolutionized recruitment, creating a new playing field with new rules. Applicants are increasingly technology-savvy and want to interact with prospective employers on-line. Speed is the hallmark of this new labour market. Advances in technology and increased competition among recruiters have combined to accelerate the hiring process. By exploiting Internet technology, private-sector firms have cut the length of the hiring process by 30-50%. E-recruitment results in faster posting of jobs, faster response by candidates and faster processing of applications once they are received.

The impact of technology is illustrated by the increase in the volume of electronic applications to the Public Service for Internet recruitment

**E-recruitment is critical to modernizing  
human resources management and  
requires significant investment.**

processes. Over the past year there has been an increase of approximately 70% in the number of applications for jobs posted on the Internet, with an average of 111 applications per job during 2001-2002 compared to 65 in the previous year.

It is expected that the volume of applications will increase even further if the Commission changes its area of selection policy to increase access to public service jobs. Initial results from a pilot project evaluating the impact of using a national area of selection for external recruitment of entry- and middle-level officer positions indicate that there has been a substantial increase in the volume of applications, which has increased the PSC's workload significantly and will likely have a similar impact in departments.

Harnessing the power of Internet technology to carry out on-line screening and other staffing processes is the best means of resolving the workload problems associated with increased volumes, particularly as we move to broaden areas of selection; and can assist in ensuring fairness since technology-based assessments are impartial. The Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service is reviewing the human resources policy framework, looking at changes that will enable current recruiting and staffing processes to be simplified. The application of e-recruitment technologies to the new human resources system is critical for modernizing human resources management.



Supported by a revised policy framework, e-recruitment and staffing can deliver cost savings and cost-avoidance benefits by automating, simplifying and streamlining human resources processes and by delivering that service directly to employees, managers and applicants.

### ***5.3.1 E-recruitment and competitiveness***

Coping with the need to recruit and retain new talent and to remain competitive in a labour market projected to continue to be very tight, poses a challenge well into the next decade. The PSC's research has determined that e-recruitment is particularly important in increasing the competitiveness of the Public Service as an employer by permitting broad exposure to potential candidates — particularly knowledge workers and members of visible minorities.

A Conference Board of Canada symposium in February 2002 explored further research on attracting, managing and keeping talent in the government sector. From an employee point of view, e-recruitment is viewed favourably because it speeds up recruitment. From the point of view of students as potential employees, technology is used as an everyday tool. Their expectations about whether an employer is attractive are more related to the content of the messages sent using technology. For example, they clearly want to hear about learning and development opportunities. This is consistent with the findings of the PSC's research based on surveys of students and of new hires. The Public Service needs to consider these issues as it re-engineers staffing processes, designs and implements e-recruitment technology and targets its marketing messages appropriately.

### ***5.3.2 E-recruitment activities***

In 2001-2002, the PSC continued its commitment to use the Internet as an effective means of assisting managers and human resources professionals reach top-notch applicants; and continued to

expand and support existing e-recruitment infrastructure and systems. The PSC's Internet recruitment site ([jobs.gc.ca](http://jobs.gc.ca)) was visited more than 1,300,000 times per month. Visitors sought job opportunities and applied on-line to a variety of job openings. During the year 83.5% of applicants applied on-line through the general recruitment program, as did 100% of applicants to the Post-Secondary Recruitment Program.

Expanding the PSC's e-recruitment capability is the objective of a pilot project that is being conducted in partnership with departments in the Central and Southern Ontario Region. The pilot project examines the organizational implications of using smart systems to help re-engineer recruiting operations. We will evaluate the project in fall 2002 to assess improvements in public access to federal government job opportunities, selection choices of hiring managers, and the speed of recruitment. The results of this evaluation will be further discussed in the next Annual Report.

The redesigned Post-Secondary Recruitment (PSR) Program introduced in 2001 illustrates some of the benefits associated with e-recruitment for hiring managers and for candidates:

- ➡ complementing fall and winter campaigns with a facility to post PSR opportunities year-round;
- ➡ managers can tailor application forms to include questions for specialized positions allowing electronic matching of student qualifications with job requirements;
- ➡ scoring tests electronically means the results are produced within hours;
- ➡ an active inventory of partially assessed post-secondary graduates is continuously available;
- ➡ referrals are faster — within 48 hours for positions not requiring testing, compared to several weeks previously, and a reduction from eight weeks to an average of two weeks for positions requiring testing; and

- candidates can track their applications at each stage of the selection process.

As was noted earlier in this Report, e-recruitment has resulted in an increase in the number of applications received by the Program, with the fall 2001 campaign experiencing an 80% increase over the same campaign in 2000.

During the year, the Commission recognized the need to expand collaboration and sharing of e-recruitment and staffing initiatives and solutions within the human resources community. We undertook the work under the auspices of the Treasury Board Secretariat's e-HR project. The project will provide a Web-based human resources portal that will consolidate, rationalize and co-ordinate human resources information, processes and services through a single user-friendly window.

There are also a number of e-recruitment initiatives underway across the Public Service in those organizations to which the Commission has delegated authority for recruitment. Off-the-shelf applications designed to automate aspects of recruiting and staffing have evolved significantly in both scope and sophistication over the course of the past few years and are being used by some departments. Other departments have developed in-house systems for one or more recruitment functions. However, the tendency has been toward isolated solutions that meet a particular need. There are very few end-to-end e-recruitment solutions and for the most part, Internet entry systems still feed a paper-based recruitment process.

### ***5.3.3 Challenges***

Some departments and agencies have acquired or developed tools to support their recruitment and staffing needs. There is a growing body of departmental e-recruitment knowledge and solutions that hold promise for wider use and sharing across the federal government. The challenge is to



balance the corporate, government-wide view of e-recruitment and staffing with the unique needs of departments and opportunities to exploit established successes.

Research done in the private sector has shown that there is a substantial return on investment in e-recruitment technologies. Improvements in the speed of the recruitment process and the ability to make a better match between candidates and requirements will result in a more efficient and effective system — but not without initial and continuing investments in people, processes and technology. This system-wide investment has been lacking in the past.

### **Recommendation**

The Commission intends to foster learning through the sharing of e-recruitment, staffing best practices and tools, as well as work collaboratively on common government-wide e-recruitment and staffing strategies and solutions that are in line with the aims of modernizing human resources management.

The Commission recommends that Treasury Board ensure adequate and continuing levels of investment for the expansion of e-recruitment and staffing capabilities throughout the Public Service.

## 5.4 HUMAN RESOURCES CAPACITY

### 5.4.1 *The challenge*

Last year the Commission flagged human resources capacity as an issue requiring immediate attention. At that time, we noted that resourcing in the human resources sector affected the capacity of the community to handle current workload pressures and to prepare for future challenges. The Treasury Board Secretariat's Human Resources Community Secretariat had indicated that the system needed to invest in developing a critical mass of highly qualified human resources professionals.

The challenge was twofold: new hires into the Public Service were necessary to alleviate the scarcity of human resources professionals, and an investment was needed in the form of training and work experience to assist existing staff acquire new competencies and mentor the new recruits. Similar concerns were raised in Chapter 3 of the 2001 *Report of the Auditor General of Canada*, including the need for more human resources officers to provide managers with more active support, and further development of consultative and advisory competencies within the human resources community.

As the discussion on e-recruitment has demonstrated, additional pressures will continue to be placed on the role of human resources professionals, as staffing processes are re-engineered and technology continues to be upgraded. These underscore the need for the human resources community to be ready to take on new roles and develop corresponding new skills. Along with managers, they must be prepared for new ways of working.

### 5.4.2 *Strengthening the human resources community*

Progress has been made in the past year, with 72 new hires into entry-level human resources positions through the Human Resources Development Program. In terms of renewal of the community, 50% of these hires were members of employment equity groups. To support their development, the Human Resources Community Secretariat designed a learning program available across the regions. This program focuses on orientation, coaching, functional skill development and networking among new human resources professionals. The components of the program also provide a framework for tailoring future training for the human resources community. Related initiatives championed by the Human Resources Community Secretariat have been undertaken to respond specifically to the changing role of human resources. One example is a consulting skills training course provided as a pilot project to 80 human resources practitioners. Feedback indicates that this is a valuable initiative in supporting competency-building for new roles. The development of senior human resources professionals is also being addressed through assessments of career progression and workplace well-being issues. These are aimed at identifying training and development needs and career-related barriers. The Secretariat is collaborating with the Commission on an examination of feeder groups to the Executive level, and has sponsored 25 human resources professionals for Executive assessment.



### 5.4.3 Tailored training

Training tailored to the needs of human resources advisors and managers needs to continue. Qualitative feedback gathered for the PSC's report on *Observations on the Staffing System* (May 2002) pointed to the need for this kind of training, to make sure that delegated authorities are understood and used effectively.

Given the momentum of efforts underway to train the human resources community, further attention must now be directed towards managers' training needs. Feedback received from the regions and the findings of the PSC's review of *Competency and Fairness* indicate that training should be targeted to managers' roles and learning needs. The issue of training operational managers to strengthen management capabilities is also raised as an emerging concern in Chapter 7 of the April 2002 *Report of the Auditor General of Canada*, "Strategies to Implement Modern Comptrollership".

The Commission is sufficiently concerned with this issue to undertake a capacity-check review.

With efforts underway to train the human resources community, further attention must now be directed towards managers' training needs.

This review will address departments' ability to monitor and report on staffing, in preparation for future changes resulting from the modernization of human resources management.

#### Recommendation

The Commission recommends that Treasury Board's initiatives for capacity building within the human resources community continue to be actively pursued as a high priority, targeting the needs of both human resources professionals and managers.



The Commission believes that this *2001-2002 Annual Report* has provided Parliament with a second comprehensive assessment of the overall health of the staffing system throughout the Public Service.

Values and principles that underlie the rules, as a basis of reporting, is a difficult shift that departments and agencies are still learning to adapt to. Many best practices from departments and agencies have been highlighted throughout this Report. However, the Commission is concerned about a number of issues/practices, discussed below, that need to be addressed over the 2002-2003 fiscal year as we will be reporting on any progress achieved in our next Annual Report to Parliament.

The Public Service must strive to strike an appropriate balance between the need for greater speed in hiring with the need to ensure that Canadians have access to Public Service employment opportunities, employees have opportunities for career

development through mobility, and that there is a continuing commitment to excellence in the Public Service of Canada.

In order to understand fully why some practices are being used, the Commission has asked departments and agencies to report on the following within their respective departmental staffing accountability reports that are due in the fall of 2002:

- The use of certain staffing practices (i.e., long-term acting appointments and appointments without competition from outside the Public Service) might lead to perceptions of bureaucratic patronage (personal favouritism) or limit access to Public Service positions.
- The use of temporary staffing practices, such as casuels, terms and acting appointments, that might very well have a negative impact on competency, as well as the other merit values.

## APPENDICES

A. STATISTICAL INFORMATION .....	58
DEFINITIONS AND NOTES .....	58
TABLE A: Overall hiring and staffing activities .....	62
TABLE B: Tenure and previous employment status .....	62
TABLE C: Staffing activities by type and employment equity designated groups .....	63
TABLE D: Staffing activities by type and official languages .....	64
TABLE E: Investigations .....	64
TABLE F: Appeals .....	65
TABLE G: Deployments .....	65
B. AUTHORITY DELEGATED .....	66
C. EXCLUSION APPROVAL ORDERS .....	69
D. PERSONAL EXCLUSIONS .....	72
E. REQUESTS FOR LEAVE OF ABSENCE PURSUANT TO SUBSECTION 33(3) OF THE PUBLIC SERVICE EMPLOYMENT ACT .....	74



## DEFINITIONS AND NOTES

### Acting appointment

The temporary assignment of an employee to the duties of a higher position (i.e., one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion). Only acting appointments of more than four months are reported in the tables.

### Appointment

An action taken pursuant to the *Public Service Employment Act* (PSEA) to confer position or level incumbency upon a person. The action follows the consideration of relative merit, or, in certain situations, the consideration of individual merit. This action can result in an appointment to the Public Service, a promotion, a lateral or downward transfer or an acting appointment. See also "Staffing Activities".

### Bilingual staffing activity

*Imperative* — An appointment or a deployment to a bilingual position whose language requirements must be met by the candidate upon the staffing action.

*Non-imperative* — An appointment or a deployment to a bilingual position whose language requirements need not be met by candidates upon the staffing action, if they are eligible for language training at public expense and agree in writing to meet the language requirements of the position within the specified time; or if unable to do so, to accept a transfer to a position for which they are qualified; or if they are excluded from having to meet language requirements for reasons of age, long service, reorganization, reclassification or on compassionate grounds (as specified in the Public Service Official Languages Exclusion Approval Order).

### Casual employment

A short-term employment option to hire persons to the Public Service for a period not exceeding 90 days, or, with extensions, where the person

does not work for more than 125 working days within a 12 month period, in any one department and under which the provisions of the *Public Service Employment Act* (except those relating to casual employment) do not apply.

### Emergency term employment

A short-term employment option to hire persons to the Public Service to assist departments in responding to urgent situations, such as those where there is an immediate threat to health, safety, security, the environment or essential services to the public. This flexibility measure may only be used if the appointment cannot be made using casual employment hiring authority. See "Specified period employment".

### Employment equity

Employment practices designed to ensure that the regular staffing process is free of attitudinal and systemic barriers in order that the Public Service reflects all groups present in the Canadian labour force, and designed to ensure that corrective measures are applied to redress any historical disadvantage experienced by certain designated groups.

### Employment equity data

Data on members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples are obtained by matching estimated appointment data and deployments with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2002. Data on women are obtained through estimation procedures using data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system.

For Aboriginal peoples, members of visible minorities and women, estimates of external availability are based on their labour force representation derived from 1996 Census data.

For persons with disabilities, estimates of external availability are based on data from the 1991 Health and Activity Limitation Survey (HALS).

Estimates of internal availability are based on the representation of designated group members among Public Service indeterminate and specified period employees appointed for at least three months, as of March 2001, excluding employees working for separate employers not covered by Treasury Board.

In the case of promotions, lateral and downward movements and acting appointments to and within the various categories, the representation of designated group members is weighted to reflect the occupational and departmental make-up of the relevant staffing activities between April 2001 and March 2002 to determine internal availability.

### **Employment equity designated groups**

Employment equity designated groups as defined by the *Employment Equity Act* include women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.

*Aboriginal peoples* — Aboriginal peoples are the Status Indians, Non-status Indians, Métis and Inuit of Canada.

*Persons with disabilities* — Persons with disabilities are those who, for the purpose of employment, consider themselves, or believe that a potential employer would likely consider them, to be disadvantaged by reason of any persistent physical, mental, psychiatric, learning or sensory impairment.

*Members of visible minorities* — Persons who, because of their race or colour, are in a visible minority in Canada.

### **Executive group**

The Executive group consists of five levels up to and including most Assistant Deputy Ministers (EX-1 to EX-5).

### **External recruitment process**

A process that describes the main hiring activities conducted under Student Employment Programs, the Post-Secondary Recruitment Program (PSR), the Management Trainee Program (MTP) and general recruitment.

The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order*, that took effect on April 9, 1997, excludes all persons employed within student employment programs (CO-OP and FSWE) as designated by the Treasury Board from the operation of the *Public Service Employment Act*, with the exception of sections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship and therefore are not considered as an appointment. However, recruitment from the PSR, the MTP and general recruitment are subject to the PSEA and therefore are considered appointments. See "Appointment to the Public Service under Staffing activities" and "Hiring activities".

### **Federal Student Work Experience Program (FSWE)**

This program offers employment opportunities for students, which need not be related to the student's field of study in order to develop their employability skills. It offers insights into future employment opportunities, particularly within the federal Public Service.

### **First official language**

*Groups* — Designated language groups in the *Official Languages Act* are English and French.

*Data* — Unknown values are not displayed in some tables regarding first official language, but their values are included in the totals. Percentages for language group components are calculated using known language group as the respective denominators. Percentages for the totals are calculated on the sum of all components; known and unknown.

### **Geographic area**

Data on geographic area is obtained from data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system.

### **Hiring activities**

The hiring activities include appointments to the Public Service, hiring of casuals as per PSEA, section 21.2 and recruits of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*.

### **Indeterminate employment**

Part-time or full-time employment with no fixed duration.

### **Lateral and downward movements**

These movements include lateral and downward transfers and deployments. The estimation process using the Public Works and Government Services Canada pay system cannot make the distinction between lateral transfers and deployments.

*Deployment* — A deployment is the move of an employee from one position to another within the same occupational group or, where authorized by regulations of the Public Service Commission, to another occupational group.

*Downward transfer* — An appointment of an employee to a position (at a lower level in the same occupational group or subgroup, or in another group or subgroup) for which the maximum rate of pay is less than that of the former position. The difference in maximum rates of pay must be equal to or greater than the lowest pay increment of the former position. When the former position has no fixed pay increments, the decrease in maximum rates must be at least four percent.

*Lateral transfer* — An appointment of an employee to a position in the same occupational group, subgroup and level or such that the difference in the maximum rates between the new position and the former position is less than the

lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the difference must be less than four percent of the maximum rate of pay of the former position.

### **Occupational category**

A broad series of job families characterized by the nature of the functions performed and the extent of academic preparation required. These include the Executive, Scientific and Professional, Administrative and Foreign Service, Technical, Administrative Support and Operational categories.

Not all hiring and staffing activities are made to standard Public Service occupational classifications. Standard occupational classifications are not applicable to Post-Secondary Co-op/Internship Program (CO-OP) recruitment, to Federal Student Work Experience Program (FSWEP) recruitment and to hiring and staffing activities made by departments where Treasury Board is not the employer.

### **Post-Secondary Co-op/Internship Program (CO-OP)**

A program designed to provide post-secondary students with assignments related to their field of study and the opportunity to use their academic knowledge in a work setting.

### **Post-Secondary Recruitment Program**

Post-Secondary Recruitment Program (PSR) appointments reflect appointments made during the fiscal year. The number of PSR appointments is not limited to the PSR campaign for that fiscal year and may include PSR applicants from the previous campaign.

### **Priority**

The right to be appointed before others and without competition. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (leave of absence, ministers' staffs and lay-off, in that order) and four regulated priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus, reinstatement,

spousal relocation and employees who become disabled, in no specific order). The first three types of priorities have a higher rank than the last four.

**Data** — The data on priorities is obtained from the PSC's Priority Administration System (PAS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PAS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is comprised of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

### Promotion

An appointment of an employee to a position at a higher level (in the same occupational group or subgroup, or in another group or subgroup) for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least four percent of the maximum rate of pay of the former position.

### Specified period employment (Term employment)

Part-time or full-time employment for a fixed, predetermined duration for which the person is appointed in accordance with Section 25 of the *Public Service Employment Act*. It also includes emergency term employment. See "Emergency term employment".

### Staffing activities

**Appointment to the Public Service** — Appointment of a person from the general public, or an employee from a government agency that is not subject to the *Public Service Employment Act*. See also "Hiring Activities" and "External Recruitment Process".

**Staffing Activity within the Public Service** — An appointment and/or a deployment included in "Lateral and downward movements" of an employee within or between departments or agencies, which are subject to the *Public Service Employment Act*. See also "Lateral and downward movements".

**Rates** — Staffing activity rates reflect the number of staffing activities per 100 employees. These are derived by dividing the number of staffing activities in 2001-2002 within each occupational category or geographic location by the employee population within that category or by the employee population within each geographic location as of April 1, 2001.

### Student/hiring of students

The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*, that took effect on April 9, 1997, excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act* with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. These recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the PSEA. For students programs, no occupational group is specified.

### Total

Some tables may include unknown values in their total. Therefore, the sum of the values may not add up to the total. Percentages for the totals are calculated on the sum of all of the components; known and unknown.

### Unknown

Unknown values are not displayed in some tables, but their values are included in the totals. Percentages for the totals are calculated on the sum of all of the components; known and unknown.



**TABLE A: Overall hiring and staffing activities**

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the Public Service by type and tenure  
*April 1, 2001 to March 31, 2002*

Tenure	Hiring activity <i>to</i> the Public Service		Staffing activities <i>within</i> the Public Service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	5 046	10.6	19 050	40.2	14 744	31.1	8 569	18.1	47 409	100.0
Specified period staffing activities	16 022	69.4	1 959	8.5	3 261	14.1	1 856	8.0	23 098	100.0
<b>Sub-Total</b>	<b>21 068</b>	<b>29.9</b>	<b>21 009</b>	<b>29.8</b>	<b>18 005</b>	<b>25.5</b>	<b>10 425</b>	<b>14.8</b>	<b>70 507</b>	<b>100.0</b>
Casuals (as per PSEA s.21.2)	19 716	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19 716	100.0
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	12 334	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12 334	100.0
<b>Total</b>	<b>53 118</b>	<b>51.8</b>	<b>21 009</b>	<b>20.5</b>	<b>18 005</b>	<b>17.6</b>	<b>10 425</b>	<b>10.2</b>	<b>102 557</b>	<b>100.0</b>

(a) Lateral and downward movements in all tables combine lateral or downward transfers and deployments.

As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between these types of movements.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

**TABLE B: Tenure and previous employment status**

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the Public Service by tenure and previous employment status

*April 1, 2001 to March 31, 2002*

Previous employment status	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified period		Casual*		Student*			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	34 932	73.7	321	1.4	0	0.0	0	0.0	35 253	34.4
Specified period	7 431	15.7	6 755	29.2	0	0.0	0	0.0	14 186	13.8
Casual	413	0.9	2 224	9.6	0	0.0	0	0.0	2 637	2.6
Other federal agencies	125	0.3	109	0.5	0	0.0	0	0.0	234	0.2
General public	4 212	8.9	13 329	57.7	19 716	100.0	12 334	100.0	49 591	48.4
Student	296	0.6	360	1.6	0	0.0	0	0.0	656	0.6
<b>Total</b>	<b>47 409</b>	<b>100.0</b>	<b>23 098</b>	<b>100.0</b>	<b>19 716</b>	<b>100.0</b>	<b>12 334</b>	<b>100.0</b>	<b>102 557</b>	<b>100.0</b>

\* Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

**TABLE C: Staffing activities by type and employment equity designated groups**

Number and percentage of staffing activities by type and employment equity designated group  
*April 1, 2001 to March 31, 2002*

Employment equity designated groups	Appointments <i>to</i> the Public Service			Staffing activities <i>within</i> the Public Service												Total	
				Promotions				Lateral and downward movements				Acting appointments (a)					
	External availability (b)			Internal availability				Internal availability				Internal availability					
	No.	%	%	No.	%	%		No.	%	%		No.	%	%		No.	%
Women	9 649	57.0	50.7	12 584	60.4	59.6		10 761	60.5	57.8		6 317	60.7	60.0		39 311	59.6
Members of visible minorities	1 735	10.3	7.2	1 600	7.7	7.4		1 454	8.2	6.8		658	6.3	6.7		5 447	8.3
Persons with disabilities	488	2.9	5.2	1 009	4.8	5.8		877	4.9	5.6		460	4.4	5.9		2 834	4.3
Aboriginal peoples	784	4.6	2.0	862	4.1	4.0		834	4.7	4.0		435	4.2	4.0		2 915	4.4
<b>Total (c)</b>	<b>16 919</b>	<b>100.0</b>		<b>20 829</b>	<b>100.0</b>			<b>17 798</b>	<b>100.0</b>			<b>10 400</b>	<b>100.0</b>			<b>65 946</b>	<b>100.0</b>

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Availability estimates are based on Statistics Canada Labour Market Availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year *within* the Public Service. As a consequence, these numbers will not match those published elsewhere by Treasury Board Secretariat (TBS) which are adjusted to reflect the total population in the Public Service as of the end of the fiscal year. See Definitions and notes on Employment equity data for availability details.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified period staffing activities of less than three months and appointments *to* and staffing activities *within* separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

**TABLE D: Staffing activities by type and official languages**

Number and percentage of staffing activities by type, language group and language requirements of position  
*April 1, 2001 to March 31, 2002*

Language requirements of position	Appointments to the Public Service					Staffing activities <i>within</i> the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 333	32.5	2 774	67.5	4 113	5 794	33.7	11 422	66.3	17 233	71 217	33.4	14 196	66.6	21 346
Bilingual non-imperative															
– Met	247	57.2	185	42.8	436	2 171	52.8	1 938	47.2	4 114	2 418	53.2	2 123	46.8	4 550
– Must meet	49	87.5	7	12.5	56	505	92.7	40	7.3	545	554	92.2	47	7.8	601
– Not required to meet	1	50.0	1	50.0	2	86	71.7	34	28.3	120	87	71.3	35	28.7	122
English essential	10 510	95.7	476	4.3	11 129	21 295	95.8	924	4.2	22 332	31 805	95.8	1 400	4.2	33 451
French essential	47	2.9	1 556	97.1	1 606	53	2.8	1 829	97.2	1 883	100	2.9	3 385	97.1	3 489
English or French essential	1 907	62.7	1 133	37.3	3 042	1 923	70.5	805	29.5	2 728	3 830	66.4	1 938	33.6	5 770
<b>Total (c)</b>	<b>14 440</b>	<b>69.5</b>	<b>6 330</b>	<b>30.5</b>	<b>21 068</b>	<b>32 075</b>	<b>65.1</b>	<b>17 221</b>	<b>34.9</b>	<b>49 439</b>	<b>46 515</b>	<b>66.4</b>	<b>23 551</b>	<b>33.6</b>	<b>70 507</b>

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See First Official Languages in Definitions and notes.

(c) See Unknown in Definitions and notes.

**TABLE E: Investigations**

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaints) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints received	Opened cases				Closed cases				
		Total	Reverse order of merit	Harassment	PSEA and other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45
2001-2002	435	168	0	15	153	190	21	80	69	20

Of the complaints received, 39% were accepted for investigation in 2001-2002 compared to 33% in 2000-2001. As well, in 2001-2002, 11% of completed cases were declared founded compared to 19% in 2000-2001; 47% were either resolved or withdrawn compared to 42% in 2000-2001.

**TABLE F: Appeals****(a) Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed**

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
2000-2001	1 343	845	79	9.3
2001-2002	1 432	1 148	75	6.5

In 2001-2002, approximately 6.5% of completed appeals against selection processes were allowed.

**(b) Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard**

Period	Number of decisions	Average disposal time	Within standard	
			Number	%
2000-2001	428	10.2	299	70
2001-2002	477	12.6	334	70

In 2001-2002, 70% of decisions were rendered within the service standard of 14 days. However, the average disposal time for all decisions is 12.6 days which is lower than standard. In 2001-2002, 10% more decisions were rendered than in 2000-2001 and 13% less than in 1999-2000 (550 decisions rendered).

**(c) Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)**

Period	Appeals lodged (opened)	Appeals disposed (closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No right of appeal
					Number	%	
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66.7	244
2001-2002	2 727	2 241	186	307	1 592	71.0	156

In 2001-2002, 8% of disposed appeals were allowed, 14% were dismissed, in 7% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 71% of appeals disposed were withdrawn.

**TABLE G: Deployments**

Number of complainants, number of deployments complained against and number of cases (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments complained against	Closed	Founded	Unfounded	No jurisdiction	Withdrawn	Decisions
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	17
2001-2002	35	27	27	1	10	7	9	11

In 2001-2002, 4% of completed deployment investigations were founded, 37% were unfounded and 59% were either withdrawn or the Commission had no jurisdiction to investigate.



## B. AUTHORITY DELEGATED

### STAFFING DELEGATION AND ACCOUNTABILITY AGREEMENTS

Signed by the Deputy/Agency Heads and Completed in 2001-2002

Canada Industrial Relations Board	National Archives of Canada
Canadian Centre for Management Development	National Energy Board
Canadian Environmental Assessment Agency	National Farm Products Council
Canadian Heritage	National Library of Canada
Canadian Human Rights Commission	National Parole Board
Canadian International Trade Tribunal	Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission	Office of the Chief Electoral Officer
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	Office of the Commissioner of Official Languages
Civil Aviation Tribunal	Office of the Coordinator Status of Women Canada
Commission for Public Complaints Against the RCMP	Office of the Information Commissioner of Canada
Correctional Investigator Canada	Office of the Privacy Commissioner
Correctional Service of Canada	Privy Council Office
Department of Finance Canada	Public Service Staff Relations Board
Department of Foreign Affairs and International Trade	Public Works and Government Services Canada
Federal Court of Canada	Royal Canadian Mounted Police External Review Committee
Immigration and Refugee Board of Canada	Treasury Board of Canada Secretariat
Indian Oil and Gas Canada	Veterans Affairs Canada
NAFTA Secretariat, Canadian Section	

## DELEGATION FOR EMPLOYMENT EQUITY PROGRAMS

DEPARTMENT/AGENCY	AUTHORITY DELEGATED
Canadian Heritage	New Employment Equity Program for members of visible minorities. The Program allows for appointments from inside the Public Service, at the PM-5 and PM-6 levels.
Department of Justice Canada	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities, including appointments from within and outside the Public Service, all groups and levels, with and without competition. Recruitment authority retained by the PSC.
Fisheries and Oceans Canada	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.
Fisheries and Oceans Canada — Aquaculture Program	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities, including appointments with and without competition, within and from outside the Public Service as well as recruitment authority up to the Executive Group.
Health Canada	Employment Equity Program extended up to September 2002.
Human Resources Development Canada	Employment Equity Program expanded to include recruitment and appointments of all designated groups within all job categories and levels up to the Executive Group.
National Defence	<p>Amendment to the Employment Equity Program for disabled or injured members of the Canadian Forces. To clarify the eligibility clause and to expand the eligibility criteria.</p> <p>New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. The Program allows for appointments with and without competition, within and from outside the Public Service as well as recruitment authority to recruit up to the Executive Group.</p>
Natural Resources Canada	Employment Equity Program expanded to include Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minorities and women. All occupational groups, from within and outside the Public Service, with and without competition. The Public Service Commission retains its authority for the Executive Group.

## DELEGATION FOR RECRUITMENT

DEPARTMENT/AGENCY	AUTHORITY DELEGATED
Department of Finance Canada	Authority to recruit economists at the ES-2, ES-3, and ES-4 levels. Two-year pilot project to end on August 31, 2003.
Privy Council Office	Authority to recruit Policy Analysts at the ES-4, ES-5, and ES-6 levels and equivalent groups and levels. Two-year pilot project to end on October 30, 2003.
Transport Canada	Recruitment authority expanded to include all levels of TIs (Technical Inspectors) and ELs (Electronics) across Canada.

## C. EXCLUSION APPROVAL ORDERS

### **Exclusion Approval Order to Certain Persons and to a Certain Position in Human Resources Development (P.C. 2001-1503, August 28, 2001)**

This Exclusion Approval Order has been made in order to implement decisions rendered by a Human Rights Tribunal and the Federal Court of Canada Trial Division, which ruled that this employee was discriminated against based on disability. As part of the remedies, they ordered that she be appointed on an indeterminate basis to a level 1 position in the Executive Group in Human Resources Development Canada.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding her appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

### **Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a Position at the Correctional Service of Canada (P.C. 2001-1810, October 4, 2001)**

This Exclusion Approval Order has been made in order to give effect to the settlement reached out of court by Brent Whetung and the Government of Canada.

Mr. Whetung launched a lawsuit against the Queen in right of Canada on February 8, 1999. He claimed that he was discriminated against by the department in that they treated him in an adverse differential manner and failed to provide him with a harassment-free work place on the grounds of his national or ethnic origin, contrary to sections 7 and 14 of the *Canadian Human Rights Act*.

Extensive negotiations were carried out subsequent to a Canadian Human Rights Commission investigation and they resulted in a fair and equitable treatment for all parties. Among other things, the agreement stipulates that Brent Whetung be appointed to Aboriginal Program Officer position at the AS-5 level at Correctional Services of Canada. The settlement is in the public interest in that it puts an end to long and expensive proceedings and it provides stability in the work environment.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding his appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

### **Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to positions in the Canadian International Development Agency (P.C. 2001-2030, November 1, 2001)**

This Exclusion Approval Order has been made in order to give effect to a settlement reached out of court by Mr. Ranjit Perera and the Queen in right of Canada.

Mssr. Perera, Fred Bloch and Frank Boahene launched a lawsuit against the Queen in right of Canada in 1992. They were claiming that they were systemically and personally subject to discrimination on the basis of their race, national or ethnic origin and colour, contrary to section 15 of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. A settlement was reached with Mssr. Bloch and Boahene in 1998.



Among other things, the recent agreement between Mr. Perera and the Queen in right of Canada stipulates that he be appointed to a level 7 position in the Economics, Sociology and Statistics Group and, for a specified period of time, to a level 2 position in the Executive Group at the Canadian International Development Agency (CIDA). CIDA believes that Mr. Perera is qualified for the positions to which he will be appointed. The settlement is in the public interest in that it puts an end to the judicial proceedings.

Under the circumstances, it is not practicable nor in the best interests of the Public Service to apply certain provisions of the *Public Service Employment Act*. The Order facilitates the appointments by excluding them from the operation of section 10 of that Act related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4), and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

**Order Repealing Order in Council P.C. 1996-1243 of August 7, 1996, as Amended by Order in Council P.C. 2001-1578 of August 28, 2001 (P.C. 2001-2285, December 13, 2001)**

The Government of Canada has recently established Communication Canada, under the responsibility of the Minister of Public Works and Government Services. As the Canada Information Office ceased to exist and its functions are now carried out by Communication Canada, Order in Council P.C. 1996-1243 of August 7, 1996 concerning the Canada Information Office is no longer needed and has been repealed.

**Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a position at the Department of Foreign Affairs and International Trade (P.C. 2001-2291, December 13, 2001)**

Mr. Jocelyn Côté was appointed Director, Infrastructure Technology, with Foreign Affairs and International Trade in February 2001, following an omnibus competition held by the Public Service Commission (PSC) for the Information Management/Information Technology community. An appeal was lodged and upheld for this competition and Mr. Côté's appointment was revoked as of November 12, 2001.

Meanwhile, a second omnibus competition for the same community was held by the PSC with a closing date of June 29, 2001. Mr. Côté missed the chance to apply to this competition, since he was already at the group and level of the posted omnibus competition, i.e., EX-2.

Given these circumstances, the Order facilitates Mr. Côté's appointment to the position of Director, Infrastructure Technology (EX-2), Foreign Affairs and International Trade, after having been evaluated and found qualified against the statement of qualifications established for the most recent omnibus competition held for the Information Management/Information Technology community.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding his appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

**Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a position at Public Works and Government Services Canada  
(P.C. 2001-2292, December 13, 2001)**

Ms. Christina Hastings was appointed Director, Application Support (EX-2), Public Works and Government Services Canada in January 2001, following an omnibus competition held by the Public Service Commission (PSC) for the Information Management/Information Technology community. An appeal was lodged and upheld for this competition and Ms. Hastings' appointment was revoked as of November 12, 2001.

Meanwhile, a second omnibus competition for the same community was held by the PSC with a closing date of June 29, 2001. Ms. Hastings missed the chance to apply to this competition, since she was already at the group and level of the posted omnibus competition, that of EX-2.

Given these circumstances, the Order facilitates Ms. Hastings' appointment to the position of Director, Application Support (EX-2), Public Works and Government Services Canada, after having been evaluated and found qualified against the statement of qualifications established for the most recent omnibus competition held for the Information Management/Information Technology community.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding her appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

**Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a position at the Treasury Board Secretariat  
(P.C. 2001-2293, December 13, 2001)**

Ms. Brenda McKelvey was appointed Director, Shared Systems (EX-2), with the Treasury Board Secretariat in February 2001, following an omnibus competition held by the Public Service Commission (PSC) for the Information Management/Information Technology community. An appeal was lodged and upheld for this competition and Ms. McKelvey's appointment was revoked as of November 12, 2001.

Meanwhile, a second omnibus competition for the same community was held by the PSC with a closing date of June 29, 2001. Ms. McKelvey missed the chance to apply to this competition, since she was already at the group and level of the posted omnibus competition, that of EX-2.

Given these circumstances, the Order facilitates Ms. McKelvey's appointment to the position of Director, Shared Systems (EX-2), with the Treasury Board Secretariat, after having been evaluated and found qualified against the statement of qualifications established for the most recent omnibus competition held for the Information Management/Information Technology community.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding her appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

## D. PERSONAL EXCLUSIONS

From April 1, 2001 to March 31, 2002, in addition to the general exclusions, fifteen persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 2001-531 2001.04.02	during pleasure effective April 9, 2001	Michael Nurse	Associate Deputy Minister of Public Works and Government Services
P.C. 2001-533 2001.04.02	during pleasure effective April 9, 2001	Louis Ranger	Associate Deputy Minister of Transport
P.C. 2001-618 2001.04.17	during pleasure effective June 1, 2001	Pierre Reid	Associate Deputy Minister of Industry
P.C. 2001-924 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	James Lahey	Associate Secretary to the Treasury Board
P.C. 2001-929 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	Ruth Dantzer	Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans
P.C. 2001-927 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	John E. (Jack) Stagg	Special Advisor to the Deputy Prime Minister
P.C. 2001-922 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	Guy McKenzie	Executive Director of the Canada Information Office
P.C. 2001-1002 2001.06.04	during pleasure effective June 11, 2001	John E. (Jack) Stagg	Executive Director and Deputy Head, Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada, concurrent with his appointment as Special Advisor to the Deputy Prime Minister
P.C. 2001-1427 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	J. Michael Horgan	Senior Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 2001-1430 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	Marie Fortier	Associate Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2001-1432 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	Munir Sheikh	Associate Deputy Minister of Health

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 2001-1601 2001.08.31	during pleasure effective September 1, 2001	Guy McKenzie	Executive Director of Communication Canada
P.C. 2001-2057 2001.11.06	during pleasure effective November 30, 2001	Edward W. Keyserlingk	Public Service Integrity Officer
P.C. 2002-77 2002.01.29	during pleasure effective March 1, 2002	Dan Goodleaf	Special Advisor to the Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2002-207 2002.02.20	during pleasure effective February 20, 2002	André Juneau	Deputy Head of the Office of Infrastructure and Crown Corporations of Canada, concurrent with his appointment as Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office



E. REQUESTS FOR LEAVE OF ABSENCE  
PURSUANT TO SUBSECTION 33(3) OF THE  
*PUBLIC SERVICE EMPLOYMENT ACT*

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies — and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected — would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 2001 to March 31, 2002, the Commission received one request for leave from a federal public servant who was seeking to be candidate in the 2001 provincial election in British-Columbia. The request for leave was granted by the Commission.

# OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION

All PSC offices provide services in both official languages.

## INTERNET

Web site: <http://www.psc-cfp.gc.ca>

E-mail: [info-com@psc-cfp.gc.ca](mailto:info-com@psc-cfp.gc.ca)

## HEADQUARTERS

L'Esplanade Laurier, West Tower  
300 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: (613) 992-9562

Facsimile: (613) 992-9352

## REGIONAL AND DISTRICT OFFICES

### *Atlantic*

#### **Regional Office**

1505 Barrington Street, 17<sup>th</sup> Floor South  
P.O. Box 1664, CRO  
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3

Information: (902) 426-2171

Facsimile: (902) 426-7277

#### **District Offices**

1505 Barrington Street, 17<sup>th</sup> Floor North  
P.O. Box 1664, CRO  
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3

Information: (902) 426-4698/1-800-645-5605

Facsimile: (902) 426-0507

TTY: (902) 426-6246

777 Main Street, 7<sup>th</sup> Floor

Moncton, New Brunswick E1C 1E9

Information: (506) 851-6620/1-800-645-5605

Facsimile: (506) 851-6618

TTY: (506) 851-6624

10 Fort William Road, 1<sup>st</sup> Floor

St. John's, Newfoundland and Labrador A1C 1K4

Information: (709) 772-0458/1-800-645-5605

Facsimile: (709) 772-4316

TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420

Charlottetown, Prince Edward Island C1A 1N3

Information: (902) 566-7030/1-800-645-5605

Facsimile: (902) 566-7036

TTY: (902) 566-7039

### *Quebec*

#### **Regional Office and Montreal District**

200 René-Lévesque Boulevard West  
East Tower, 8<sup>th</sup> Floor  
Montréal, Quebec H2Z 1X4

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (514) 496-2404

TTY: 1-800-532-9397

#### **District Office**

Champlain Harbour Station  
901 Cap Diamant, 3<sup>rd</sup> Floor  
Québec, Quebec G1K 4K1

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (418) 648-4575

TTY: 1-800-532-9397

### *National Capital and Eastern Ontario*

#### **Regional Office**

66 Slater Street, 3<sup>rd</sup> Floor  
Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: 1-800-645-5605

Facsimile: (613) 996-8048

TTY: 1-800-532-9397

## *Central and Southern Ontario*

### **Regional Office**

1 Front Street West, 6<sup>th</sup> Floor  
Toronto, Ontario M5J 2X5

Information: (416) 973-3131/1-800-387-0776

InfoTel: 1-800-645-5606

TTY: (416) 973-2269

Facsimile: (416) 973-1883

E-mail: [psctor@psc-cfp.gc.ca](mailto:psctor@psc-cfp.gc.ca)

Web site: <http://jobs.gc.ca/toronto/>

## *Central Prairies*

### **Regional Office**

320 Donald Street, 1<sup>st</sup> Floor  
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3

Information: (204) 984-4636/1-800-645-5606

Facsimile: (204) 983-3766

TTY: (204) 983-6066

### **District Offices**

320 Donald Street, 1<sup>st</sup> Floor  
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3

Information: (204) 983-2486/1-800-645-5605

Facsimile: (204) 983-8188

TTY: (204) 983-6066

2220 12<sup>th</sup> Avenue, Room 400  
Regina, Saskatchewan S4P 0M8

Information: (306) 780-5720/1-800-645-5605

Facsimile: (306) 780-5723

TTY: (306) 780-6719

## *Western and Northern Region*

### **Regional Office**

9700 Jasper Avenue, Room 830  
Edmonton, Alberta T5J 4G3

Information: (780) 495-6134/1-800-645-5605

Facsimile: (780) 495-3145

TTY: 1-800-532-9397

### **District Offices**

Harry Hays Building  
220, 4<sup>th</sup> Avenue S.E., Room 830  
Calgary, Alberta T2G 4X3

Information: (403) 292-5412/1-800-645-5605

Facsimile: (403) 292-5435

757 West Hastings Street, Suite 210  
Vancouver, British Columbia V6C 3M2

Information: (604) 666-7026/1-800-645-5605

Facsimile: (604) 666-6808

TTY: 1-800-532-9397

1230 Government Street, Suite 539  
Victoria, British Columbia V8W 3M4

Information: (250) 363-0588/1-800-645-5605

Facsimile: (250) 363-0558

TTY: (250) 363-0564/1-800-532-9397

300 Main Street, Suite 400  
Whitehorse, Yukon Y1A 2B5

Information: (867) 667-3900/1-800-645-5605

Facsimile: (867) 668-5033

TTY: 1-800-532-9397

4914 50<sup>th</sup> Street  
P.O. Box 2730  
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2R1

Information: (867) 669-2440/1-800-645-5605

Facsimile: (867) 669-2448

P.O. Box 1990  
Building 917, Suite 1  
Iqaluit, Nunavut X0A 0H0

Information: (867) 979-2990/1-800-645-5605

Facsimile: (867) 979-2897



*Centre et sud de l'ontario*

**Bureau régional**

1, rue Front Ouest, 6<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : (416) 973-3131/1-800-387-0776  
InfoTel : 1-800-645-5606  
ATS : (416) 973-2269

Télécopieur : (416) 973-1883  
Courriel : [psc@psc-cfp.gc.ca](mailto:psc@psc-cfp.gc.ca)  
Site Web : <http://jobs.gc.ca/toronto/>

*Région centrale des prairies*

**Bureau régional**

320, rue Donald, 1<sup>er</sup> étage  
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 983-3766  
ATS : (204) 983-6066  
Télécopieur : (204) 983-3766

**Bureaux de secteur**

320, rue Donald, 1<sup>er</sup> étage  
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 983-2486/1-800-645-5605  
Télécopieur : (204) 983-8188  
ATS : (204) 983-6066

2220, 12<sup>e</sup> Avenue, bureau 400  
Regina, (Saskatchewan) S4P 0M8

Renseignements : (306) 780-5720/1-800-645-5605  
Télécopieur : (306) 780-5723  
ATS : (306) 780-6719

*Région de l'ouest et du nord*

**Bureau régional**

9700, avenue Jasper, bureau 830  
Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : (780) 495-6134/1-800-645-5605  
Télécopieur : (780) 495-3145  
ATS : 1-800-532-9397

**Bureaux de secteur**

Edifice Harry Hays  
220, 4<sup>e</sup> Avenue S.-E., bureau 830  
Calgary (Alberta) T2G 4X3

Renseignements : (403) 292-5412/1-800-645-5605  
Télécopieur : (403) 292-5435

757, rue Hastings, bureau 210  
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2

Renseignements : (604) 666-7026/1-800-645-5605  
Télécopieur : (604) 666-6808  
ATS : 1-800-532-9397

1230, rue Government, bureau 539  
Victoria, (Colombie-Britannique) V8W 3M4

Renseignements : (250) 363-0588/1-800-645-5605  
Télécopieur : (250) 363-0558  
ATS : (250) 363-0564 ou 1-800-532-9397

300, rue Main, bureau 400  
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5

Renseignements : (867) 667-3900/1-800-645-5605  
Télécopieur : (867) 668-5033  
ATS : 1-800-532-9397

4914, 50<sup>e</sup> rue  
C.R. 2730

Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) X1A 2R1  
Renseignements : (867) 669-2440/1-800-645-5605  
Télécopieur : (867) 669-2448

C.R. 1990  
Edifice 917, bureau 1

Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0  
Renseignements : (867) 979-2990/1-800-645-5605  
Télécopieur : (867) 979-2897



Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

## INTERNET

Site Web : <http://www.psc-cfp.gc.ca>

Courtiel : [info-com@psc-cfp.gc.ca](mailto:info-com@psc-cfp.gc.ca)

## ADMINISTRATION CENTRALE

L'Esplanade Laurier, tour Ouest

300, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) KIA 0M7

Renseignements : (613) 992-9562

Télécopieur : (613) 992-9352

## BUREAUX RÉGIONAUX ET DE SECTEUR

### Atlantique

#### Bureau régional

1505, rue Barrington, 17<sup>e</sup> étage Sud

C.P. 1664, CPC

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-2171

Télécopieur : (902) 426-7277

#### Bureaux de secteur

1505, rue Barrington, 17<sup>e</sup> étage Nord

C.P. 1664, CPC

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-4698/1-800-645-5605

Télécopieur : (902) 426-0507

ATS : (902) 426-6246

777, rue Main, 7<sup>e</sup> étage

Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9

Renseignements : (506) 851-6620/1-800-645-5605

Télécopieur : (506) 851-6618

ATS : (506) 851-6624

### Québec

#### Bureau régional et secteur de Montréal

200, boulevard René-Lévesque Ouest

Tour Est, 8<sup>e</sup> étage

Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : (514) 496-2404

ATS : 1-800-532-9397

#### Bureau de secteur

Gare maritime Champlain

901, Cap Diamant, 3<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1K 4K1

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : (418) 648-4575

ATS : 1-800-532-9397

#### Capitale nationale et Est de l'Ontario

#### Bureau régional

66, rue Slater, 3<sup>e</sup> étage

Ottawa, (Ontario) KIA 0M7

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : (613) 996-8048

ATS : 1-800-532-9397

**E. DEMANDES DE CONGÉ EN VERTU DU  
PARAGRAPHE 33(3) DE LA LOI SUR  
L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

En vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un ou une fonctionnaire qui désire briguer l'investiture d'un parti et se porter candidat ou candidate à une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander un congé non payé à la Commission. La Commission peut accorder le congé si elle estime que la candidature de cet employé ou employée ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il ou qu'elle occupe advenant son retour dans le poste s'il ou si elle n'obtient pas sa candidature ou ne se fait pas élire.

Durant la période du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002, la Commission a reçu une demande de congé d'un fonctionnaire qui désirait se porter candidat à l'élection provinciale de 2001 en Colombie-Britannique. La demande de congé a été accordée par la Commission.

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-1432 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	Munir Sheikh	Sous-ministre délégué de la Santé
C.P. 2001-1601 2001.08.31	à titre amovible à compter du 1 <sup>er</sup> septembre 2001	Guy McKenzie	Directeur exécutif de Communication Canada
C.P. 2001-2057 2001.11.06	à titre amovible à compter du 30 novembre 2001	Edward W. Keyserlingk	Agent de l'intégrité de la fonction publique
C.P. 2002-77 2002.01.29	à titre amovible à compter du 1 <sup>er</sup> mars 2002	Dan Goodleaf	Conseiller spécial auprès du sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada
C.P. 2002-207 2002.02.20	à titre amovible à compter du 20 février 2002	André Juneau	Administrateur général du Bureau de l'infrastructure et des sociétés d'État du Canada concurrentement au poste de sous- secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé

## D. EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2001 et le 31 mars 2002, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait quinze personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-531	à titre amovible à compter du 9 avril 2001	Michael Nurse	Sous-ministre délégué des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2001-533	à titre amovible à compter du 9 avril 2001	Louis Ranger	Sous-ministre délégué des Transports
C.P. 2001-618	à titre amovible à compter du 1 <sup>er</sup> juin 2001	Pierre Reid	Sous-ministre délégué de l'Industrie
C.P. 2001-924	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	James Lahey	Secrétaire délégué du Conseil du Trésor
C.P. 2001-929	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	Ruth Dantzer	Sous-ministre délégué des Pêches et des Océans
C.P. 2001-927	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stage	Conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-922	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	Guy McKenzie	Directeur exécutif du Bureau d'information du Canada
C.P. 2001-1002	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stage	Directeur exécutif et administrateur général, Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones concurremment au poste de conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-1427	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	J. Michael Horgan	Sous-ministre délégué principal des Finances
C.P. 2001-1430	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	Marie Fortier	Sous-ministre délégué des Affaires indiennes et du Nord Canada



**Décret d'exemption pour la nomination d'une fonctionnaire à un poste du Secréariat du Conseil du Trésor (C.R. 2001-2293, le 13 décembre 2001)**

M<sup>me</sup> Brenda McKelvey a été nommée directrice, Systèmes partagés (EX-2), au Secréariat du Conseil du Trésor, en février 2001, à la suite d'un concours public (CCF) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours et la nomination de M<sup>me</sup> McKelvey a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CCF); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M<sup>me</sup> McKelvey a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'elle était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2. Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M<sup>me</sup> McKelvey au poste de directrice, Systèmes partagés (EX-2) au Secréariat du Conseil du Trésor, après avoir été évaluée et trouvée qualifiée en fonction de l'énoncé de qualifications établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relative-ment à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(a) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

**Décret d'exemption pour la nomination d'une fonctionnaire à un poste du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (C.R. 2001-2292, le 13 décembre 2001)**

M<sup>me</sup> Christina Hastings a été nommée directrice, Soutien des applications (EX-2) au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, en janvier 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CCF) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours, et la nomination de M<sup>me</sup> Hastings a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CCF); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M<sup>me</sup> Hastings a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'elle était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2. Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M<sup>me</sup> Hastings au poste de directrice, Soutien des applications (EX-2) au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, après avoir été évaluée et trouvée qualifiée en fonction de l'énoncé de qualifications établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relative-ment à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(a) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

M. Pêtera et Sa Majesté du chef du Canada sont récemment parvenus à un règlement qui prévoit notamment qu'il soit nommé à un poste de niveau 7 du groupe « Économique, Sociologie et Statistique » et, pour une durée déterminée, à un poste de niveau 2 du groupe de la direction de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). L'ACDI estime que M. Pêtera est qualifié pour les postes auxquels il sera nommé. Le règlement sert l'intérêt public en mettant fin aux démarches judiciaires.

Dans ce contexte, il est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique d'appliquer certaines dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le décret facilite les nominations en les exemptant de l'application de l'article 10 de ladite Loi relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(a) de ladite Loi qui prévoient des droits de nomination en priorité.

**Décret abrogeant le décret C.R. 1996-1243 du 7 août 1996, modifié par le décret C.R. 2001-1578 du 28 août 2001 (C.R. 2001-2285, le 13 décembre 2001)**

Le gouvernement du Canada a récemment créé le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Comme le Bureau d'information du Canada n'existe plus et que ses fonctions sont dorénavant exercées par Communication Canada, le décret C.R. 1996-1243 du 7 août 1996 concernant le Bureau d'information du Canada n'est plus nécessaire et a donc été abrogé.

**Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (C.R. 2001-2291, le 13 décembre 2001)**

M. Jocelyn Côté a été nommé directeur, Infrastructure technologique (EX-2, au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, en février 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CFP) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours, et la nomination de M. Côté a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CFP); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M. Côté a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'il était déjà un groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2.

Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M. Côté au poste de directeur, Infrastructure technologique (EX-2), Affaires étrangères et Commerce international, après avoir été évalué et trouvé qualifié en fonction de l'énoncé de qualités établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de ce fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relative- ment à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(a) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

**Décret d'exemption de certaines personnes et ressources humaines à un certain poste de Développement des ressources humaines**  
(C.R. 2001-1503, le 28 août 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre les décisions rendues par un Tribunal des droits de la personne et la Section de première instance de la Cour fédérale du Canada, qui ont jugé que cette fonctionnaire avait fait l'objet de discrimination fondée sur la déficience. Ils ont notamment ordonné qu'elle soit nommée pour une période indéterminée à un poste de niveau I du groupe de la direction de Développement des ressources humaines Canada.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(a) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

**Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du Service correctionnel du Canada**  
(C.R. 2001-1810, le 4 octobre 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre un règlement intervenu hors cour entre Brent Whetung d'une part, et le gouvernement du Canada, d'autre part.

M. Whetung a entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté du chef du Canada le 8 février 1999. Il alléguait avoir fait l'objet de discrimination fondée sur son origine nationale et ethnique. Le ministère le traitait de façon différente à son détri- ment et ne lui garantissait pas un lieu de travail exempt de harcèlement, allant ainsi à l'encontre des articles 7 et 14 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

À la suite d'une enquête de la Commission cana- dienne des droits de la personne, de longues négociations furent menées, ce qui a permis d'arriver à un règlement qui est juste et équitable pour toutes les parties. Le règlement prévoit notamment que Brent Whetung soit nommé à un poste d'agent de programmes autochtones, au niveau AS-5, au Service correctionnel du Canada. Il est dans l'intérêt public de mettre fin à de longues et coûteuses démarches et d'apporter de la stabilité au milieu de travail.

**Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à des postes de l'Agence canadienne de développement international**  
(C.R. 2001-2030, le 1<sup>er</sup> novembre 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre un règlement intervenu hors cour entre M. Kanjit Perra, d'une part, et Sa Majesté du chef du Canada, d'autre part.

MM. Perra, Fred Bloch et Frank Boahene ont entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté du chef du Canada en 1992. Ils alléguaient avoir fait l'objet de discrimination systémique et personnelle fondée sur leur race, origine nationale ou ethnique et couleur allant à l'encontre de l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Un règlement est intervenu avec MM. Bloch et Boahene en 1998.

MINISTÈRE/ORGANISME		POUVOIR DÉLÉGUÉ
Bureau du Conseil privé	Pouvoir de recruter des analystes des politiques aux niveaux ES-4, ES-5 et ES-6 ainsi que pour des groupes et à des niveaux équivalents.	Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 30 octobre 2003.
	Pouvoir de recruter des économistes aux niveaux ES-2, ES-3 et ES-4.	Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 31 août 2003.
Ministère des Finances Canada	Pouvoir de recruter des TI (inspecteurs et inspectrices techniques) et EL (Électronique)	Pouvoir de recrutement élargi de manière à inclure tous les niveaux partout au Canada.
Transports Canada		

DÉLÉGATION DES POUVOIRS DE RECRUTEMENT





# DÉLÉGATION AUX FINS DE PROGRAMMES D'ÉQUITÉ EN EMPLOI

MINISTÈRE/ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Défense nationale	<p>Modification du Programme d'équité en emploi à l'intention des membres des Forces canadiennes devenus handicapés ou qui ont été blessés. But : apporter des éclaircissements à la clause relative à l'admissibilité et élargir les critères d'admissibilité.</p> <p>Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, et comporte des pouvoirs de recrutement jusqu'au groupe de la direction.</p>
Développement des ressources humaines Canada	<p>Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure le recrutement et les nominations de membres de tous les groupes désignés dans toutes les catégories d'emploi et à tous les niveaux, jusqu'au groupe de la direction.</p>
Ministère de la Justice Canada	<p>Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, y compris des nominations internes et externes à la fonction publique, pour tous les groupes et niveaux, avec et sans concours.</p> <p>La CFP conserve le pouvoir de recrutement.</p>
Patrimoine canadien	<p>Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes à la fonction publique, aux niveaux PM-5 et PM-6.</p>
Pêches et Océans Canada	<p>Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles.</p>
Pêches et Océans Canada — programme d'aquaculture	<p>Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, comprenant des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, ainsi qu'un pouvoir de recruter jusqu'au groupe de la direction.</p>
Ressources naturelles Canada	<p>Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure les Peuples autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les femmes. Tous les groupes professionnels, de l'interieur et de l'extérieur de la fonction publique, avec et sans concours.</p> <p>La Commission de la fonction publique conserve ses pouvoirs en ce qui touche le groupe de la direction.</p>
Santé Canada	<p>Programme d'équité en emploi prolongé jusqu'en septembre 2002.</p>

# ENTENTES CONCERNANT LA DÉLÉGATION DES POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS EN DOTATION

Signées par les administrateurs généraux et chefs d'organisme, conclues en 2001-2002

Agence canadienne d'évaluation environnementale  
 Anciens combattants Canada  
 Archives nationales du Canada  
 Bibliothèque nationale du Canada  
 Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports  
 Bureau de la coordonnatrice, Conditions féminine Canada  
 Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones  
 Bureau du Conseil privé  
 Centre canadien de gestion  
 Comité externe d'examen de la GRC  
 Commissariat à la protection de la vie privée du Canada  
 Commissariat à l'information du Canada  
 Commissariat aux langues officielles  
 Commission canadienne des droits de la personne  
 Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada  
 Commission des plaintes du public contre la GRC  
 Commission des relations de travail dans la fonction publique

Commission nationale des libérations conditionnelles  
 Conseil canadien des relations industrielles  
 Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes  
 Conseil national des produits agricoles  
 Cour fédérale du Canada  
 Directeur général des élections  
 Enquêteur correctionnel Canada  
 Ministère des Affaires étrangères et du commerce international  
 Ministère des Finances Canada  
 Office national de l'énergie  
 Patrimoine Canadien  
 Pétrole et gaz des Indiens du Canada  
 Secrétaire de l'ALENA, Section canadienne  
 Secréariat du Conseil du Trésor du Canada  
 Service correctionnel du Canada  
 Tribunal canadien du commerce extérieur  
 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
 Tribunal de l'aviation civile

En 2001-2002, 4 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 37 % n'étaient pas fondées et, dans 59 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la Commission n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

Période	Plaintes	Mutations ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non-fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Décisions
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	17
2001-2002	35	27	27	1	10	7	9	11

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers (et résultats)

TABLEAU G : Mutations

En 2001-2002, 8 % des appels réglés ont été accueillis, 14 % ont été rejetés et dans 7 % des appels réglés, les appelants et appelantes n'avaient pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 71 % des appels réglés ont été retirés.

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés	Sans droit d'appel
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66,7
2001-2002	2 727	2 241	186	307	1 592	71,0
					Nombre	%

(c) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

En 2001-2002, 70 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours. Toutefois, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 12,6 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 2001-2002, il y a eu une augmentation de 10 % des décisions rendues par rapport à 2000-2001 et une diminution de 13 % par rapport à 1999-2000 (550 décisions rendues).

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme
2000-2001	428	10,2	299
2001-2002	477	12,6	334
			Nombre
			%

(b) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

En 2001-2002, environ 6,5 % des appels réglés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis
2000-2001	1 343	845	79
2001-2002	1 432	1 148	75
			Nombre
			%

(a) Nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

TABLEAU F : Appels

Des plaintes reçues, 39 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 2001-2002, comparativement à 33 % en 2000-2001. De plus, en 2001-2002, 11 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 19 % en 2000-2001; 47 % ont été résolues ou retirées, comparativement à 42 % en 2000-2001.

Période	Dossiers ouverts					Dossiers fermés				
	Plaintes reçues	Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	LEFP et autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45
2001-2002	435	168	0	15	153	190	21	80	69	20

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

TABLEAU E : Enquêtes

- (a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.  
 (b) Voir Première langue officielle à la rubrique Définitions et notes.  
 (c) Voir Inconnu à la rubrique Définitions et notes.

Total (c)		14 440	69,5	6 330	30,5	21 068	32 075	65,1	17 221	34,9	49 439	46 515	66,4	23 551	33,6	70 507
Exigences linguistiques du poste	Bilingue impérative	1 333	32,5	2 774	67,5	4 113	5 794	33,7	11 422	66,3	17 233	71 217	33,4	14 196	66,6	21 346
	Bilingue non impérative	247	57,2	185	42,8	436	2 171	52,8	1 938	47,2	4 114	2 418	53,2	2 123	46,8	4 550
	– Obligatoires	49	87,5	7	12,5	56	505	92,7	40	7,3	545	554	92,2	47	7,8	601
	– Facultatifs	1	50,0	1	50,0	2	86	71,7	34	28,3	120	87	71,3	35	28,7	122
	Anglais essentiel	10 510	95,7	476	4,3	11 129	21 295	95,8	924	4,2	22 332	31 805	95,8	1 400	4,2	33 451
	Français essentiel	47	2,9	1 556	97,1	1 606	53	2,8	1 829	97,2	1 883	100	2,9	3 385	97,1	3 489
	Anglais ou français essentiel	1 907	62,7	1 133	37,3	3 042	1 923	70,5	805	29,5	2 728	3 830	66,4	1 938	33,6	5 770
	Total (c)	14 440	69,5	6 330	30,5	21 068	32 075	65,1	17 221	34,9	49 439	46 515	66,4	23 551	33,6	70 507
Nominations externes																
Activités de dotation internes (a)																
Total (b)																

Répartition, en nombre et en pourcentages, des activités de dotation selon la modalité, le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste, du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002

TABLEAU D : Activités de dotation, selon la modalité et langues officielles



TABLEAU C : Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi, du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002

Groupes désignés de l'équité en emploi	Disponibilité à l'externe (b)		Disponibilité à l'interne		Disponibilité à l'interne		Disponibilité à l'interne	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Nominations externes								
Activités de dotation internes								
Total								
					</			

(a) Ne comprend pas les nominations intermédiaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour tenir compte des postes dorés à l'interne au cours de l'exercice financier. Par conséquent, ces chiffres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont adaptés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier. Voir Données sur l'équité en matière d'emploi à la rubrique Définitions et notes pour obtenir des détails au sujet de la disponibilité.

(c) Les nombres des groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation pour une période déterminée inférieure à trois mois et les nominations externes ainsi que les activités de dotation internes par des employeurs distincts, parce que le SCT ne recueille pas de données d'auto-identification pour ces populations. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

Situation professionnelle		Durée indéterminée		Durée déterminée		Emploi temporaire*		Etudiant/étudiante*		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
antérieure	Durée indéterminée	34 932	73,7	321	1,4	0	0,0	0	0,0	35 253	34,4
	Durée déterminée	7 431	15,7	6 755	29,2	0	0,0	0	0,0	14 186	13,8
	Emploi temporaire	413	0,9	2 224	9,6	0	0,0	0	0,0	2 637	2,6
	Autres organismes fédéraux	125	0,3	109	0,5	0	0,0	0	0,0	234	0,2
	Grand public	4 212	8,9	13 329	57,7	19 716	100,0	12 334	100,0	49 591	48,4
	Etudiant/étudiante	296	0,6	360	1,6	0	0,0	0	0,0	656	0,6
	Total	47 409	100,0	23 098	100,0	19 716	100,0	12 334	100,0	102 557	100,0

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

(a) Dans tous les tableaux, les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et les déploiements. Comme

Durée d'emploi		Activités d'embauche		Activités de dotation internes				Total	
	Nbre	%	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs (a)	Nbre	%	Nominations (b)	Nbre	%
une durée indéterminée	5 046	10,6	19 050	40,2	14 744	31,1	8 569	18,1	47 409
Activités de dotation pour une période déterminée	16 022	69,4	1 959	8,5	3 261	14,1	1 856	8,0	23 098
Sous-total	21 068	29,9	21 009	29,8	18 005	25,5	10 425	14,8	70 507
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la LEFP)	19 716	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19 716
étudiants/étudiantes (en vertu du décret d'exemption)	12 334	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12 334
Total	53 118	51,8	21 009	20,5	18 005	17,6	10 425	10,2	102 557
				Total				100,0	

TABLEAU A : Activités globales d'embauche et de dotation

## Programme fédéral d'expérience

### de travail étudiant (PFETB)

Ce programme fournit aux étudiants et étudiantes des possibilités d'emplois qui n'ont pas à être liées à leur domaine d'études, afin qu'ils perfectionnent leurs compétences et améliorent de ce fait leur employabilité. Le Programme leur offre un aperçu des perspectives d'emploi dans l'avenir, plus particulièrement au sein de la fonction publique du Canada.

### Programme de recrutement postsecondaire

Les nominations effectuées dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire (RP) reflètent les nominations effectuées pendant l'exercice. Le nombre de nominations découlant du RP ne se limite pas à la campagne de RP pour cet exercice et peut inclure des candidatures de la dernière campagne.

### Promotion

Nomination d'un employé ou d'une employée à un poste de niveau supérieur (dans le même groupe ou sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

### Région géographique

On obtient les données sur la région géographique à partir des données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

### Total

Dans certains tableaux, les valeurs inconnues sont incluses dans le total. Par conséquent, la somme des valeurs ne correspond pas nécessairement au total. Les pourcentages pour les totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

## Première langue officielle

**Groupe** — Les groupes linguistiques désignés dans la Loi sur les langues officielles sont le français et l'anglais.

**Données** — Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans les tableaux concernant la première langue officielle, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

### Processus de recrutement externe

Processus décrivant les principales activités d'embauche exécutées par le Programme d'embauche d'étudiants et étudiantes, le Programme de recrutement postsecondaire (RP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le recrutement général.

*Le Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche d'étudiantes et étudiants du 9 avril 1997 approuve l'exclusion de toutes les personnes recrutées dans le cadre des programmes PFETB désignés par le Conseil du Trésor, de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, sauf de l'application des paragraphes 16(4) et 17(4) afférents à la citoyenneté, de sorte que cette embauche n'est pas considérée comme une nomination. Toutefois, le recrutement dans le cadre du RP, du PSG et du recrutement général est régi par la LEFP, de sorte que l'embauche qui en découle est considérée comme une nomination. Voir aussi « Nomination externe sous Activités de dotation » et « Activités d'embauche ».*

### Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP) et d'internat de niveau postsecondaire à la fonction publique du Canada

Programme conçu spécifiquement pour assurer aux étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire une affectation liée à leur domaine d'études et leur offrir la possibilité de mettre en application leurs connaissances scolaires dans un contexte de travail.

## Emploi pour une période déterminée dans

### des situations d'urgence

Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer des personnes à la fonction publique afin d'aider les ministères dans des situations d'urgence, par exemple lorsque la santé des gens, la sûreté, la sécurité, l'environnement ou les services essentiels à la population sont menacés. Cette mesure souple n'est admise que si la nomination ne peut se faire conformément à la politique d'emploi temporaire. Voir aussi « Emploi pour une période déterminée ».

### Emploi temporaire

Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer des personnes à la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours ou, avec des prolongations, lorsque la personne ne travaille pas plus de 125 jours ouvrables dans une période de 12 mois, dans n'importe quel ministère, et auxquelles les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles qui se rapportent à l'emploi temporaire) ne s'appliquent pas.

### Équité en matière d'emploi

Pratiques d'emploi destinées à assurer, tant sur le plan des attitudes que des systèmes, que le processus normal de dotation est exempt d'obstacles afin que la fonction publique représente tous les groupes faisant partie du marché du travail canadien. Ces pratiques ont pour but aussi de veiller à ce que des mesures correctives soient prises afin de rectifier tout désavantage historique qu'aient pu subir certains groupes désignés.

### Étudiant, étudiante — Embauche d'étudiants,

#### d'étudiantes

Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'étudiants* le 9 avril 1997, les étudiants et étudiants sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

## Groupe de la direction

Ce groupe comprend cinq niveaux et inclut la plupart des sous-ministres adjoints et adjointes (EX-1 à EX-5). Les groupes désignés de l'équité en emploi tels que définis par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* comprennent les femmes, les Peuples autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles.

*Peuples autochtones* — Les Peuples autochtones du Canada englobent les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Métis et les Inuits.

*Personnes handicapées* — Aux fins de l'emploi, on entend par personne handicapée une personne qui se considère désavantagée ou qui croit qu'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

*Membres de minorités visibles* — Les personnes qui, par leur origine ou leur couleur, appartiennent à une minorité visible au Canada.

### Inconnu

Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans certains tableaux, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

### Nomination

Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de titulariser une personne à un poste ou à un niveau déterminé. Cette mesure se fonde sur le mérite relatif ou, dans certains cas, le mérite individuel. Cette mesure peut donner lieu à une nomination à la fonction publique, une promotion, une mutation latérale ou régressive ou à une nomination intermédiaire. Voir aussi « Activités de dotation ».

### Nomination intermédiaire

Affectation d'un employé ou d'une employée à l'excécution, pendant une période temporaire, des fonctions d'un poste de niveau supérieur (p. ex., un poste dont le taux maximum de traitement équivalerait à une promotion). Seulement les nominations intermédiaires de plus de quatre mois sont incluses dans les tableaux.



**Données sur l'équité en matière d'emploi**

Les données sur les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les Peuples autochtones sont obtenues en appariant les nominations et les mutations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, au 31 mars 2002. On obtient les données sur les femmes au moyen du processus d'estimation des données qui proviennent du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Pour les Peuples autochtones, les membres de minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur leur représentation dans la population active provenant du recensement de 1996.

Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) de 1991.

Les estimations de la disponibilité interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes désignés parmi les employés ou employés nommés pour une durée indéterminée et pour une période déterminée d'au moins trois mois, en mars 2001, sauf les personnes qui travaillent pour des employeurs distincts et qui ne sont pas couverts par le Conseil du Trésor.

Dans le cas des promotions, des mutations latérales et régressives et des nominations intrinèques entre les diverses catégories ou *au sein* d'une même catégorie, la représentation des membres des groupes désignés est pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des activités de dotation pertinentes entre avril 2001 et mars 2002 pour déterminer la disponibilité interne.

#### Emploi pour une durée indéterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas fixe.

#### Emploi pour une période déterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance, pour lequel la personne est nommée selon l'article 25 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Inclut également les emplois pour une période spécifique en cas d'urgence. Voir aussi « Emploi pour une période déterminée dans des situations d'urgence ».

Les activités d'embauche et de dotation ne sont pas des professions ne s'appliquant pas dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP) et d'internat de niveau postsecondaire à la fonction publique du Canada et dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) de même qu'aux activités d'embauche et de dotation faites par les ministères où le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

#### Déplacements latéraux et régressifs

Les déplacements latéraux et régressifs regroupent les mutations latérales ou régressives et les mutations. Le processus d'estimation qui utilise le système de paie de Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada ne peut faire une différence entre les mutations latérales et les mutations.

**Mutation** — Mouvement d'un employé ou d'une employée d'un poste à un autre dans le même groupe professionnel ou, quand le Règlement de la Commission de la fonction publique l'autorise, à un autre groupe professionnel.

**Mutation latérale** — Nominaton d'un employé ou d'une employée à un poste (au même niveau du même groupe et sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) de sorte que l'écart entre le taux maximal de traitement du nouveau poste et celui du poste antérieur est inférieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'écart doit être inférieur à 4 p. 100 du taux maximal de traitement du poste antérieur.

**Mutation régressive** — Nominaton d'un employé ou d'une employée à un poste (de niveau inférieur dans le même groupe ou sous-groupe professionnel ou dans un autre groupe ou sous-groupe) de sorte que le taux maximal de traitement du nouveau poste est inférieur à celui du poste antérieur. L'écart entre le taux maximal de traitement doit être égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du poste antérieur. Si le poste antérieur ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, la diminution du taux maximal doit être d'au moins 4 p. 100.

**Activités de dotation**

*Nomination externe* — Nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujéti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Voir aussi « Activités d'embauche » et « Processus de recrutement externe ».

*Activités de dotation internes* — Nomination et/ou mutation incluse dans « Déplacements latéraux et régressifs » d'un employé ou d'une employée au sein d'un ministère, entre ministères ou organismes assujéti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Voir aussi « Déplacements latéraux et régressifs ».

*Taux* — Les taux des activités de dotation reflètent le nombre d'activités de dotation pour 100 employés et employés. On les obtient en divisant le nombre d'activités de dotation en 2001-2002, dans chaque catégorie professionnelle ou emplacement géographique, par l'effectif dans cette catégorie ou cet emplacement géographique au 1<sup>er</sup> avril 2001.

**Activité de dotation à un poste bilingue**

*Dotation impérative* — Nomination ou mutation à un poste bilingue dont le ou la titulaire doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la dotation.

*Dotation non impérative* — Nomination ou mutation à un poste bilingue dont le ou la titulaire doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la dotation.

dans la fonction publique).

Décrot d'exemption sur les langues officielles des motifs de compassion (conformément au de réorganisation ou de reclassement, ou pour pour une question d'âge, de longs états de service, n'ait pas à satisfaire aux exigences linguistiques un autre poste pour lequel il est qualifié, ou qu'il en mesure de le faire, à accepter une mutation à du poste dans les délais prescrits ou, s'il n'est pas par écrit à satisfaire aux exigences linguistiques linguistique aux frais de l'État et qu'il s'engage linguistique à la formation, à con- dition qu'il soit admissible à la dotation, à con- la candidate peut ne pas satisfaire aux exigences tion à un poste bilingue dont le candidat ou

**Catégorie professionnelle**

d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Vaste série de familles d'emplois qui se distinguent par la nature des fonctions propres à chaque emploi et par le type de préparation scolaire requise. On retrouve notamment les catégories suivantes : Groupe de la direction, Scientifique et professionnelle, Administration et service extérieur, Technique, Soutien administratif et Exploitation.

**Bénéficiaire de priorité (prioritaire)**

d'embauche des étudiants.

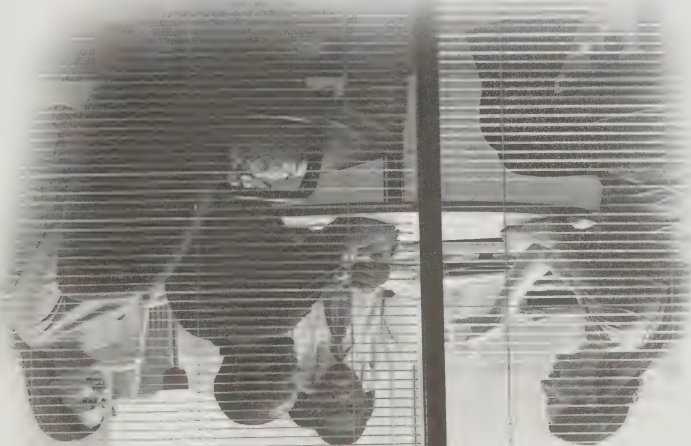
Les activités d'embauche incluent les nominations externes, les emplois temporaires conformément à l'article 21.2 de la LEPF ainsi que les étudiants et les étudiantes en vertu du Décret et Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes

préséance sur les quatre autres.

*Données sur les priorités* — On obtient les données sur les priorités à partir du Système d'administration des priorités (SAP) de la CFP. Ce tableau exclut l'information sur les employés ou employés qui ont démissionné ou pris leur retraite à la date à laquelle leur période de priorité d'excédentaire a débuté. Dans ces cas, il n'y avait pas de droit de priorité. Le SAP est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter les bénéficiaires d'une priorité statutaire ou réglementaire à des postes vacants appropriés au sein des ministères. Le répertoire est constitué d'employés ou employés identifiés comme étant excédentaires par les ministères, ainsi que d'autres personnes bénéficiant

A. RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES .....	62
DÉFINITIONS ET NOTES .....	62
TABLEAU A : Activités globales d'embauche et de dotation .....	66
TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure .....	66
TABLEAU C : Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi .....	67
TABLEAU D : Activités de dotation, selon la modalité et langues officielles .....	68
TABLEAU E : Enquêtes .....	68
TABLEAU F : Appels .....	69
TABLEAU G : Mutations .....	69
B. POUVOIR DÉLÉGUÉ .....	70
C. DÉCRETS D'EXEMPTION .....	73
D. EXEMPTIONS PARTICULIÈRES .....	76
E. DEMANDES DE CONGÉ EN VERTU DU PARAGRAPHE 33(3) DE LA LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE .....	78





La Commission est d'avis que le présent rapport annuel fournit au Parlement une deuxième évaluation complète et détaillée de l'état de santé global du système de dotation de toute la fonction publique.

Les valeurs et les principes servant de fondement aux règles, voilà un principe d'établissement de rapports qui constitue un changement difficile auquel les ministères et les organismes gouvernementaux apprennent encore à s'adapter. Des pratiques exemplaires de nombreux ministères et organismes ont été mises en évidence dans le présent rapport. Toutefois, la Commission tient à signaler certaines questions ou certaines pratiques, évoquées ci-après, sur lesquelles il y aura lieu de se pencher au cours de l'exercice 2002-2003; tout progrès en la matière fera partie de notre prochain rapport annuel au Parlement.

La fonction publique doit chercher à atteindre l'équilibre approprié entre, d'une part, le besoin toujours grandissant de rapidité dans les activités d'embauche et, de l'autre, la nécessité de s'assurer que les possibilités d'emploi de la fonction publique sont accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes, que la mobilité assure des chances

l'automne 2002 :

- Afin de bien comprendre certaines des pratiques ayant cours, la Commission a demandé aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte des éléments suivants dans leurs rapports ministériels de responsabilisation en matière de dotation, dont la remise est prévue pour l'automne 2002 :
- certaines pratiques de dotation (p. ex. nominations par intérim à long terme et nominations sans concours de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique), qui pourraient donner lieu à des apparences de favoritisme bureaucratique (personnel) ou limiter l'accès aux postes de la fonction publique;
- certaines pratiques de dotation temporaires, telles que l'emploi temporaire, les nominations par intérim, qui pourraient avoir des répercussions négatives sur la compétence et sur les autres valeurs associées au mérite.



### 5.4.3 Formation adaptée

Il faut que la formation adaptée aux besoins des conseillers et conseillères et des gestionnaires en ressources humaines se poursuive. Selon la rétroaction de nature qualitative obtenue dans le cadre du rapport de la CFP intitulé *Observations sur le système de dotation* (mai 2002), le besoin pour ce type de formation est bien réel si on veut assurer que les pouvoirs de délégation sont bien compris et utilisés à bon escient.

Compte tenu des efforts déjà déployés pour la formation de la collectivité des ressources humaines, on doit désormais se concentrer sur les besoins en formation des gestionnaires. Selon la rétroaction des régions et les conclusions de l'examen de la CFP portant sur *la compétence et la justice*, la formation doit tenir compte des fonctions et des besoins en apprentissage des gestionnaires. Cette question de la formation des capacités de gestion est également considérée comme une préoccupation grandissante dans le chapitre 7

### Recommandation

du Rapport de la vérificatrice générale du Canada (avril 2002), intitulé « Les stratégies de mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne ».

Cette question est suffisamment préoccupante aux yeux de la Commission pour qu'elle procède à un examen de la capacité. Cet examen cherchera à déterminer la capacité des ministères de surveiller la dotation et d'en faire rapport, en préparation aux changements qui devraient normalement découler de la modernisation de la gestion des ressources humaines.

La Commission recommande que les initiatives du Conseil du Trésor en matière de renforcement de la capacité destinée à la collectivité des ressources humaines continuent d'être considérées comme hautement prioritaires et qu'elles tiennent compte des besoins des professionnels et professionnelles ainsi que des gestionnaires des ressources humaines.

Il fallait investir dans la formation et l'expérience de travail pour être en mesure d'aider le personnel en place à acquérir de nouvelles compétences et à encadrer les nouvelles recrues. On retrouve les mêmes préoccupations dans le chapitre 3 du *Rapport annuel de la vérificatrice générale du Canada 2001*, notamment en ce qui a trait au recrutement d'agents et agentes de ressources humaines additionnels, de façon à fournir un appui plus actif aux gestionnaires, ainsi qu'au développement des compétences en matière de consultation et d'orientation au sein de la collectivité des ressources humaines.

Comme la section sur le recrutement électronique nous a permis de le constater, les professionnels et professionnelles des ressources humaines verront de nouvelles contraintes continuer de s'ajouter au fur et à mesure que les processus de dotation seront revus et tant que la technologie continuera d'avancer. Voilà pourquoi la collectivité des ressources humaines doit être prête à assumer ses nouvelles fonctions et à développer les compétences connexes. Tout comme les gestionnaires, cette collectivité doit être préparée à l'instauration de nouvelles méthodes de travail.

#### 5.4.2 Le renforcement de la collectivité des ressources humaines

Des progrès ont été réalisés au cours de la dernière année : on a procédé à l'embauche de 72 nouvelles personnes à des postes de ressources humaines de niveau d'entrée dans le cadre du Programme de perfectionnement des ressources humaines. Sur le plan du renouvellement de la collectivité, 50 p. 100 des personnes embauchées faisaient partie des groupes visés par l'équité en emploi. Le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines a conçu un programme d'apprentissage qui est offert dans toutes les régions. Ce programme met l'accent sur l'orientation, l'enrichissement, le perfectionnement des compétences fonctionnelles et le réseautage chez les nouveaux

Compte tenu des efforts déployés pour la formation de la collectivité des ressources humaines, on doit désormais se concentrer sur les besoins en formation des gestionnaires.

professionnels et nouvelles professionnelles des ressources humaines. Les différents éléments du programme fournissent également un cadre qui permet d'adapter la formation future de la collectivité des ressources humaines. D'autres initiatives connexes, chapeautées par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines, ont été mises en œuvre en vue de réagir tout particulièrement aux changements de fonctions des ressources humaines. Par exemple, 80 intervenants et intervenantes en ressources humaines ont suivi un cours pilote sur les techniques de consultation. Selon la rétroaction obtenue, il s'agit là d'une initiative qui permet vraiment de contribuer à l'acquisition des compétences relatives à des nouvelles fonctions. Le perfectionnement des professionnels et professionnelles de haut niveau n'est pas en reste : le programme leur offre des évaluations du cheminement de carrière et des enjeux relatifs au bien-être en milieu de travail, dans le but de déterminer quels sont leurs besoins en formation et en perfectionnement et de découvrir les obstacles professionnels qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Le Secrétariat, qui collabore avec la Commission à l'examen de groupes de relève de postes de direction, a parrainé 25 professionnels et professionnelles des ressources humaines pour une évaluation en vue d'une nomination à des postes de direction.

Certains ministères et organismes ont acquis ou ont élaboré des outils leur permettant de répondre à leurs besoins en matière de recrutement et de dotation. Il y a donc de plus en plus de solutions ministérielles de recrutement électronique qui mériteraient qu'on en répande l'usage et la connaissance à l'échelle de l'administration fédérale. Il en va de même pour la masse sans cesse grandissante des connaissances accumulées par ces ministères. Le défi consiste à savoir équilibrer, d'une part, l'aspect global, pangouvernemental du recrutement électronique et de la dotation et, d'autre part, les besoins uniques des ministères ainsi que les occasions de profiter des succès bien établis.

La recherche provenant du secteur privé a montré que le rendement des investissements en matière de technologies de recrutement électronique est substantiel. L'accroissement de la rapidité du processus de recrutement, de même que la possibilité d'établir une meilleure correspondance entre les candidatures et les exigences d'un poste donné, donneront lieu à un système plus efficace et plus efficient. Mais il faudra investir pour y parvenir. Il faudra investir dans les gens, les processus et la technologie, et il faudra que les investissements soient faits dès le départ et soient maintenus. C'est ce qui a fait défaut dans le passé.

### Recommandation

La Commission a l'intention de se servir de la mise en commun des pratiques et outils exemplaires de dotation et de recrutement électronique pour favoriser l'apprentissage, et elle a l'intention de privilégier davantage la collaboration dans le cadre des stratégies et des solutions communes de dotation et de recrutement électronique d'envergure gouvernementale ayant aussi comme objectif la modernisation de la gestion des ressources humaines. La Commission recommande que le Conseil du Trésor garantisse des niveaux d'investissement adéquats et continus en vue de la généralisation des capacités de recrutement électronique et de dotation à la grandeur de la fonction publique.

## 5.4 CAPACITÉ EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

### 5.4.1 Le défi

L'an dernier, la Commission a dénoté que la capacité en matière de ressources humaines nécessitait une attention immédiate. Nous avions alors remarqué que le renouvellement du personnel dans le secteur des ressources humaines avait une incidence sur la capacité de la collectivité de composer avec la pression découlant de la charge de travail et de se préparer en vue des changements à venir. Selon le Secrétaire de la collectivité des ressources humaines du Secrétaire du Conseil du Trésor, le système devait consacrer ses énergies à la constitution d'un bassin suffisant de professionnels et professionnelles des ressources humaines hautement qualifiés.

Le défi était double : d'une part, il fallait procéder à de nouvelles embauches à la fonction publique pour combler le manque de professionnels et professionnels des ressources humaines et, d'autre part,



un ou plusieurs examens, comparativement à deux semaines pour les postes nécessitant plusieurs semaines auparavant, et une moyenne nécessitant aucun examen, comparativement à moins de 48 heures dans le cas des postes ne

- Les présentations se font plus rapidement : qu'il est possible de consulter;
- Il y a toujours un répertoire de diplômés et diplômées postsecondaires partiellement évalués d'en obtenir les résultats en quelques heures;
- La correction électronique des examens permet et les exigences des postes en question;
- Les gestionnaires peuvent personnaliser leurs demandes d'emploi de façon à inclure des questions pour les postes spécialisés, ce qui permet d'établir électroniquement une correspondance entre les qualifications des étudiants et étudiantes et les exigences des postes en question;
- Les gestionnaires peuvent personnaliser leurs demandes d'emploi de façon à inclure des questions pour les postes spécialisés, ce qui permet d'établir électroniquement une correspondance entre les qualifications des étudiants et étudiantes et les exigences des postes en question;
- Les campagnes d'automne et d'hiver sont complémentaires et il y a maintenant possibilité d'afficher les avis de concours dans le cadre du recrutement postsecondaire à n'importe quel moment dans l'année;
- Il y a également un certain nombre d'initiatives de recrutement électronique actuellement en cours dans les diverses organisations de la fonction publique auxquelles la Commission a délégué des pouvoirs de recrutement. Les applications de série conçues en vue d'informatiser certains aspects de recrutement et de dotation ont grandement évolué au cours des dernières années; elles sont à la fois plus perfectionnées et permettent d'exécuter davantage de tâches et elles sont utilisées par quelques ministères. D'autres ministères ont mis au point leurs propres systèmes permettant de remplir une ou plusieurs fonctions de recrutement. Cependant, la tendance était aux solutions isolées répondant à un besoin bien précis. Il n'existe que très peu de solutions complètes de recrutement électronique et, dans la plupart des cas, les systèmes d'entrée de données Internet ne servent qu'à alimenter un processus de recrutement qui se fait encore manuellement.

Le renforcement de la capacité de recrutement électronique de la CFP, voilà l'objectif d'un projet pilote mené en partenariat avec les ministères de la région du Centre et du Sud de l'Ontario. Ce projet pilote doit se pencher sur l'incidence organisationnelle de l'utilisation de systèmes dits « intelligents » pour la structuration des opérations de recrutement. À l'automne 2002, nous vérifierons s'il y a eu amélioration de l'accès du public aux occasions d'emploi à la fonction publique fédérale ainsi que de la rapidité du recrutement et s'il y a eu changement dans la nature des choix des gestionnaires d'embauche. Les résultats de cette évaluation seront abordés plus en détail dans le prochain rapport annuel.

Le refonte du Programme de recrutement postsecondaire, mis sur pied en 2001, permet de constater quelques-uns des avantages du recrutement électronique pour les gestionnaires d'embauche et les candidats et candidates. En voici quelques exemples :

- Les campagnes d'automne et d'hiver sont complémentaires et il y a maintenant possibilité d'afficher les avis de concours dans le cadre du recrutement postsecondaire à n'importe quel moment dans l'année;
- Il y a également un certain nombre d'initiatives de recrutement électronique actuellement en cours dans les diverses organisations de la fonction publique auxquelles la Commission a délégué des pouvoirs de recrutement. Les applications de série conçues en vue d'informatiser certains aspects de recrutement et de dotation ont grandement évolué au cours des dernières années; elles sont à la fois plus perfectionnées et permettent d'exécuter davantage de tâches et elles sont utilisées par quelques ministères. D'autres ministères ont mis au point leurs propres systèmes permettant de remplir une ou plusieurs fonctions de recrutement. Cependant, la tendance était aux solutions isolées répondant à un besoin bien précis. Il n'existe que très peu de solutions complètes de recrutement électronique et, dans la plupart des cas, les systèmes d'entrée de données Internet ne servent qu'à alimenter un processus de recrutement qui se fait encore manuellement.

► Les candidats et candidates peuvent savoir à quelle étape du processus de sélection en est leur dossier.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le recrutement électronique a eu pour effet de faire augmenter le nombre de candidatures reçues dans le cadre du programme : par exemple, ce nombre a augmenté de 80 p. 100 lors de la campagne de l'automne 2001 par rapport à la même campagne l'année précédente.

Pendant l'année écoulée, la Commission a pris conscience qu'elle devait accroître la collaboration et la mise en commun, au sein de la collectivité des ressources humaines, des initiatives et des solutions de recrutement électronique et de dotation. Ce travail a été mis en branle dans le contexte du projet de Trésor. Ce projet a pour but d'offrir un portail Web unique et convivial de ressources humaines qui permettra de consolider, de rationaliser et de coordonner l'information, les processus et les services relatifs aux ressources humaines.

Il y a également un certain nombre d'initiatives de recrutement électronique actuellement en cours dans les diverses organisations de la fonction publique auxquelles la Commission a délégué des pouvoirs de recrutement. Les applications de série conçues en vue d'informatiser certains aspects de recrutement et de dotation ont grandement évolué au cours des dernières années; elles sont à la fois plus perfectionnées et permettent d'exécuter davantage de tâches et elles sont utilisées par quelques ministères. D'autres ministères ont mis au point leurs propres systèmes permettant de remplir une ou plusieurs fonctions de recrutement. Cependant, la tendance était aux solutions isolées répondant à un besoin bien précis. Il n'existe que très peu de solutions complètes de recrutement électronique et, dans la plupart des cas, les systèmes d'entrée de données Internet ne servent qu'à alimenter un processus de recrutement qui se fait encore manuellement.



Lors d'un colloque du Conference Board of Canada tenu en février 2002, on a exploré en profondeur les façons d'attirer, de gérer et de maintenir en poste les personnes de talent au sein du secteur public. Du point de vue des employés et employées, le recrutement électronique est perçu favorablement. Du en ce qu'il permet d'accélérer le recrutement. Du point de vue des étudiants et étudiantes, donc des éventuels employés ou employées, la technologie fait partie du quotidien. Pour eux, ce qui déterminera si un employeur est intéressant ou pas, c'est le contenu du message transmis électroniquement. Par exemple, il est clair qu'ils veulent entendre parler de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement. Cela correspond aux conclusions de la recherche de la CFP fondée sur les sondages menés auprès d'étudiants et d'étudiantes et de personnes nouvellement embauchées. La fonction publique doit tenir compte de ces questions lorsqu'elle désire revoir ses processus de dotation, concevoir et mettre en œuvre des outils informatiques de recrutement électronique et bien cibler ses messages de marketing.

### 5.3.2 Activités de recrutement électronique

En 2001-2002, la CFP a continué à tenir l'engagement qu'elle avait pris de se servir d'Internet comme d'un moyen efficace d'aider les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à joindre des candidats et candidates de premier ordre. Elle a également continué d'étendre et d'appuyer les infrastructures et les systèmes existants de recrutement électronique. Le site Internet de recrutement de la CFP (*emplois.gc.ca*) a reçu plus de 1 300 000 visiteurs par mois. Ces derniers, qui cherchaient des occasions d'emploi, ont postulé en ligne pour une variété d'emplois. Au cours de l'année, 83,5 p. 100 des candidatures reçues dans le cadre du Programme de recrutement général ont été remplies en ligne, pourcentage qui s'élevait à 100 p. 100 dans le cas du Programme de recrutement postsecondaire.

Grâce à Internet, il est possible d'effectuer en ligne la présélection des candidatures et toutes sortes d'autres processus de dotation. Il faudra réussir à tirer profit de ce pouvoir si nous voulons être en mesure de résoudre les problèmes de charge de travail associés au volume de candidatures sans cesse grandissant — en particulier si on se dirige vers un élargissement des zones de sélection. De plus, le caractère impar-tial des évaluations traitées électroniquement contribuerait à garantir l'équité. En outre, le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique revêt actuellement le cadre stratégique des ressources humaines, et il envisage d'apporter des changements qui permettraient la simplification des processus actuels de recrutement et de dotation. L'application des technologies de recrutement électronique au nouveau système de ressources humaines est cruciale pour la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Bien appuyés par un cadre stratégique révisé, le recrutement électronique et les processus de dotation électroniques permettent de réaliser des économies et d'éviter des frais. Grâce à eux, il est possible d'automatiser, de simplifier et d'actualiser les processus de dotation de ressources humaines et d'offrir ce service directement aux membres du personnel, aux gestionnaires et aux candidats et candidates.

### 5.3.1 Recrutement électronique et compétitivité

Le besoin de recruter des nouveaux employés et employés talentueux, et de les garder ensuite, tout en restant compétitif dans un marché du travail où la concurrence demeure très vive, continuera de présenter un défi bien au-delà de la prochaine décennie. Selon la recherche de la CFP, le recrutement électronique devient un moyen particulièrement efficace d'accroître la compétitivité de la fonction publique en tant qu'employeur parce qu'il lui offre une grande visibilité auprès des candidats et candidates possibles — en particulier auprès des travailleurs et travailleuses du savoir et des membres de minorités visibles.

Internet est venu révolutionner le monde du recrutement en créant un nouvel environnement où les règles du jeu ne sont plus les mêmes. Les candidats et candidates sont de plus en plus férres en information et veulent pouvoir interagir en ligne avec les employeurs éventuels. La vitesse est omniprésente

*canadienne au service du bien commun.*  
*en se disant qu'il s'agit d'une grande institution*  
*meront à faire confiance à la fonction publique,*  
*fondamentales grâce auxquelles les gens conti-*  
*tratté et le mérite seront toujours des valeurs*  
*interne ou externe. Pour cette raison, la neu-*  
*afin de dissiper toute crainte de favoritisme,*  
*de transparence et de conformité aux procédures*  
*devra toujours respecter des normes plus élevées*  
*jouissent les organisations du secteur privé. Elle*  
*avoir les mêmes marges de manœuvre dont*  
*organisation publique n'a pas et ne peut pas*  
*souplesse et du rendement organisationnel. Une*  
*même dans leur poursuite de l'efficacité, de la*  
*du mérite et favoriser l'équité et la neutralité*  
*juste milieu : elles devraient protéger le principe*  
*sations publiques doivent constamment viser le*  
*Nous sommes d'avis cependant que les organi-*  
*des marchés, d'acquisition et de nomination.*  
*plexité et la rigidité des processus d'attribution*  
*fonction publique dans le but de réduire la com-*  
*Des réformes ont eu lieu dernièrement dans la*

La Commission continue de considérer la technologie comme un outil important lui permettant d'atteindre la représentativité de la fonction publique; de fait, elle lui permet de joindre facilement un bassin de candidats et candidates plus vaste. Nous sommes conscients qu'il y a un coût à ces avantages et que le recrutement électronique requerra un investissement notable si nous voulons parvenir à réduire les coûts permanents de fonctionnement. Bien que la technologie offre de nombreux avantages, la Commission demeure consciente qu'elle doit d'abord protéger les valeurs prônées par la fonction publique. Et il ne s'agit pas ici de privilégier certains principes et valeurs par rapport à d'autres, mais plutôt de trouver un équilibre entre eux. Comme nous l'a rappelé le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique :

Les technologies de recrutement  
 électronique sont cruciales pour la  
 modernisation de la gestion des  
 ressources humaines et exigent  
 de grands investissements.

Le nombre de demandes d'emploi électroniques qu'a reçues la fonction publique en réponse aux processus de recrutement Internet illustre bien l'incidence de la technologie. Au cours de la dernière année, le nombre de candidatures pour les emplois affichés dans le Web a augmenté d'environ 70 p. 100; la moyenne, en 2001-2002, était de 111 candidatures par emploi, par rapport à 65 l'année précédente.

On s'attend à ce que le nombre de candidatures continue d'augmenter si la Commission change sa politique de zone de sélection, accroissant ainsi l'accès aux emplois dans la fonction publique. Selon les premiers résultats d'un projet pilote devant évaluer l'incidence de l'instauration d'une zone nationale de sélection pour le recrutement externe, poste d'agent ou agente de niveau d'entrée ou intermédiaire, le nombre de candidatures a augmenté de façon substantielle, ce qui a eu pour effet d'accroître considérablement la charge de travail de la CFP. Et tout porte à croire que l'effet sera le même sur les ministères.

créée par les départs à la retraite. En effet, Statistique Canada prévoit que la proportion totale des jeunes au sein de la population devrait diminuer de façon constante d'ici 2021, ce qui se traduira par une pénurie de nouveaux venus sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie. Parallèlement, la fonction publique connaît une période de changements rapides, tant sur les plans de l'économie que de la technologie et de la science, qui continueront d'avoir des répercussions sur la nature des fonctions professionnelles.

L'image véhiculée de la nouvelle employée ou du nouvel employé embauché pour une durée indéterminée à la fonction publique, qu'on se représente comme une nouvelle recrue sans expérience de travail digne de ce nom, est inexacte. Selon *La voie future*, seulement 31 p. 100 des répondants et répondantes au sondage auprès des personnes nouvellement embauchées correspondent à ce profil : la plupart des personnes interrogées avaient de 30 à 39 ans et étaient très scolarisées, 59 p. 100 étant titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires.

L'apport de la Commission aux efforts de renouvellement s'est traduit par la refonte du Programme de recrutement postsecondaire. Le *Recrutement postsecondaire à la fonction publique* (mai 2002) de la CFP décrit l'évolution de ce programme de recrutement; on y retrouve la liste des innovations qui ont permis à la fonction publique d'atteindre les étudiants et étudiantes et d'ainsi répondre aux besoins des ministères. Les 22 305 candidatures reçues au cours de la campagne de l'automne 2001 font foi des résultats de ces efforts. Ce nombre représente une augmentation de 80 p. 100 du nombre de candidatures par rapport à la même campagne l'année précédente (automne 2000). La CFP a récemment apporté de nouvelles améliorations à son Programme de recrutement postsecondaire, qui a maintenant cours toute l'année durant, grâce à la participation active et au partenariat des ministères et du Conseil du Trésor à titre d'employeur.



Si nous voulons que notre main-d'œuvre soit en mesure de fournir des services et des programmes de qualité dans l'avenir, il faut fournir une orientation active aux ministères qui n'ont pas encore intégré la planification des ressources humaines à leurs méthodes de gestion. Parce que cette question a une incidence directe sur le recrutement et la dotation de toute la fonction publique, il est primordial que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, prenne les

### Recommandation

La Commission recommande que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, oriente les ministères vers une approche ciblée et centrée sur la planification des ressources humaines.

### 5.3 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission soulignait la nécessité de renforcer la capacité de la fonction publique fédérale en matière de recrutement électronique. Nous pourrions alors améliorer l'accès aux perspectives d'emploi et notre compétitivité en tant qu'employeur de même que la rapidité de la dotation, ce qui permettrait à la fois d'attirer des candidats et des candidats qualifiés et d'assurer notre capacité de répondre aux exigences en matière de compétence, tant à court terme qu'à plus long terme.



La période de dire *sans bureaux* qu'a connue le pays (faible taux de natalité des années 1970 et du début des années 1980) ne fera qu'aggraver la situation

besoins en formation et en perfectionnement. La haute direction, entre autres en ce qui a trait à leurs aperçus plus détaillé du profil des groupes de relève de l'automne 2002 devraient permettre d'obtenir un veine, de nouvelles recherches devant être terminées deux secteurs nécessitant un suivi. Dans la même des cadres supérieurs ont été désignées comme ciment et la formation linguistique à l'intention au Sous-comité. Dans ce rapport, les occasions d'avancement soulignée dans un récent rapport de suivi présente de direction et de la planification de leur relève a été L'importance cruciale du renouvellement des cadres regarnir les groupes de relève de la fonction publique. années vient mettre en évidence l'importance de qu'entraînera cette situation au cours des prochaines qui partiront réellement à la retraite. La gestion seront de 40 à 45 p. 100 des personnes admissibles indiquent que si la tendance passée se poursuit, ce boomers entre 2005 et 2020. Les recherches récentes problèmes causés par le départ en masse des baby- les secteurs de l'économie seraient aux prises avec des (février 2002), la CFP indiquait que tous *recrutement et du maintien en poste à la fonction publique* Dans son rapport intitulé *La voie future : Défis du* doit être le reflet du marché du travail canadien. Si elle veut être représentative, la fonction publique renouvèlement, certains progrès ont été réalisés.

au sein de la fonction publique. Grâce à ces efforts de que de représenter les membres des groupes désignés de nouveaux diplômés et nouvelles diplômées, ainsi entre autres l'importance d'accroître le recrutement taires pour les trois prochaines années, on soulignerait d'action qui a suivi, où on a établi les enjeux priorit- quels la fonction publique faisait face. Dans le plan a défini les impératifs en matière de recrutement aux- par l'ancien greffier du Conseil privé, ce sous-comité son rapport sur le *Recrutement et les résultats*. Présidé relevant du Comité des hauts fonctionnaires, publierait En juillet 2000, le Sous-comité sur le recrutement,

### *réalités démographiques*

## **5.2.3 Renouvellement et évolution des**

La vérificatrice générale du Canada a émis les mêmes réserves à l'égard de l'embauche à court terme, et elle a reconnu que la planification des ressources humaines devait contribuer à l'adoption

d'une approche de recrutement à long terme. sont toujours présents. traditionnelles persistent et les emplois atypiques cette tendance est encore l'exception. Les méthodes de l'embauche à des postes de durée indéterminée, diminution de l'embauche à court terme au profit portant sur les nominations indiquent une certaine tions de durée indéterminée. Bien que les données combler les postes vacants plutôt qu'à des nominations de période déterminée pour ou à des emplois ministères ont souvent recours à l'emploi temporaire l'absence de plans à plus long terme. Résultat : les terme et selon les besoins), particulièrement en vient conforter cette approche (embauche à court mation sur la planification des ressources humaines système de dotation. Le manque généralisé d'information sur la planification des ressources humaines les perceptions qu'ont les gens de la complexité du d'éviter les interminables processus de renvoi et personnel à l'essai de façon temporaire dans le but rages opérationnels liés au fait de mettre le nouveau du financement à court terme, les prétendus avan- travail, les contraintes attribuables à la disponibilité les absences temporaires du personnel du lieu de figurent la pression découlant de la charge de travail, d'urgence à l'embauche à court terme. Parmi ces facteurs Il existe plusieurs facteurs qui entretiennent la ten-

## **5.2.2 Entraves à la planification des ressources humaines**

dotation semble indiquer que, si certains progrès ont été réalisés quant à la planification systématique des ressources humaines, en particulier de la part de plusieurs grands ministères, cette pratique ne fait pas encore partie intégrante de la planification de tous les ministères. Comme l'illustre le bilan de santé en matière de compétence, la Commission considère l'embauche à court terme comme une pratique à risque si elle n'est pas utilisée adéquatement. Il doit y avoir des stratégies qui permettront de répondre aux besoins à long terme.



*Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats*



**5.1 TOUR D'HORIZON DES PRINCIPAUX ENJEUX AVANT UNE INCIDENCE SUR LE SYSTÈME DE DOTATION**

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission abordait trois questions ayant une incidence sur le système de dotation et dont l'importance était cruciale pour la réussite du renouvellement des effectifs de la fonction publique. Comme les discussions à propos de la réforme de la gestion des ressources humaines débutaient, nous avions également émis quelques réserves devant le fait qu'on mettrait l'accent sur l'efficacité du processus de recrutement, et nous avions de nouveau affirmé être convaincus que le mérite — tel qu'il se manifeste dans toutes les valeurs et les principes de dotation — était essentiel si nous voulions garantir aux Canadiens et aux Canadiennes la très haute qualité des services qu'ils attendent. La Commission est d'avis qu'un changement législatif ne suffira pas à lui seul pour assurer le recrutement et le maintien en poste de la main-d'œuvre talentueuse dont la fonction publique a besoin pour l'avenir.

**5.2 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

**5.2.1 Problème de l'embauche à court terme**

Certaines lacunes pouvant compromettre le succès du système de dotation ont été comblées : le présent chapitre dresse un tableau des progrès qui ont été réalisés en ce sens et donne un aperçu des défis qu'il nous faudra encore relever. Pour ce faire, ce qui ressort des discussions semble indiquer qu'il faudra maintenir le cap sur la résolution de ces questions de manière stratégique et globale.

Comme nous avons pu le constater au chapitre 4, les processus de dotation et les programmes de perfectionnement donnent lieu à la nomination de personnes compétentes. Pourtant, selon l'analyse qu'a faite la Commission de données récentes sur les activités de dotation et d'embauche, l'embauche à court terme persiste. Notre évaluation des rapports ministériels de responsabilisation en matière de

## Bilan de santé de la justice

En 2000-2001, la Commission croyait que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les preuves recueillies tendent à démontrer que les perceptions à cet égard se sont améliorées. L'épreuve décisive reste cependant à venir. Comme 60 p. 100 des répondants et répondantes au sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999 avaient indiqué que le processus de sélection était juste, il sera intéressant de comparer ces résultats à ceux du deuxième sondage qui devraient être disponibles à l'automne de 2002.

## Bilan de santé de la transparence

Certains efforts ont été déployés pour améliorer la communication au sujet des pratiques de renouvellement du personnel, mais les efforts ont surtout porté sur les mesures individuelles ou sur les opérations. La Commission croit que la transparence pourrait fort bien être le ciment qui lie tous les principes et valeurs, et qu'elle est essentielle à la santé globale du système du mérite. À ce titre, les gestionnaires doivent s'assurer que les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants. À l'heure actuelle, la Commission n'est pas encore satisfaite de ce qui a été accompli jusqu'à présent.

## financière ou efficacité

## Bilan de santé de la souplesse et de la capacité

Des données indiquent que le temps consacré à la dotation est à la baisse, sauf dans le cas des concours à grande échelle qui sont utilisés pour recruter les candidates et candidats les plus prometteurs. La Commission a ajouté un certain nombre d'assouplissements au cours de l'exercice 2001-2002, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans les activités quotidiennes. Tel qu'il a été constaté dans d'autres domaines de l'administration fédérale, nous ne pouvons pas simplement nous concentrer sur les résultats ou la rapidité parce que nous détournons ainsi notre attention de la justice et de la transparence, ce qui, par conséquent, rend le système moins crédible.

La Commission craint que, sans l'aide de plans de RH, les gestionnaires continuent de mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche de personnes très compétentes dont la fonction publique aura besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.

#### Bilan de santé de l'impartialité

Tout semble indiquer que le système actuel fonctionne bien et que le favoritisme politique n'est pas une grande source de préoccupation. Les pratiques de dotation comme les nominations intermédiaires à long terme et les nominations externes sans concours, lorsque les circonstances particulières les justifient, pourraient donner l'impression d'un favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) parce qu'elles ont tendance à ne pas être aussi transparentes que d'autres concours. Étant donné cette impression, on encourage les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à avoir recours à des processus plus transparents ou, à tout le moins, aux nominations intermédiaires à long terme ou aux nominations externes sans concours uniquement lorsqu'elles sont dans l'intérêt public.

#### Bilan de santé de la représentativité

Même si les ministères continuent de s'efforcer d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés, les progrès réalisés jusqu'à présent se sont limités à trois des quatre groupes désignés, puisque les membres de minorités visibles sont toujours sous-représentés. Les données de l'exercice 2001-2002 montrent qu'actuellement les tendances au chapitre de l'embauche de membres des groupes désignés ne seront pas suffisantes pour redresser la situation. Pour atteindre l'objectif d'une fonction publique pleinement représentative, tous les gestionnaires devront faire davantage d'efforts.

#### Bilan de santé de l'égalité d'accès

Les efforts déployés au cours de l'exercice 2001-2002, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du réseau, ont permis d'améliorer l'égalité d'accès. Il faut continuer dans la même veine — tout particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la zone nationale de sélection — afin de maintenir les progrès réalisés jusqu'à présent et de s'assurer que les pratiques demeurent exemptes d'obstacles et inclusives.

### Bilan de santé de la souplesse et de la capacité financière ou efficience

Des données indiquent que le temps consacré à la dotation est à la baisse, sauf dans le cas des concours à grande échelle qui sont utilisés pour recruter les candidates et candidats les plus prometteurs. La Commission a ajouté un certain nombre d'assouplissements au cours de l'exercice 2001-2002, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans les activités quotidiennes. Tel qu'il a été constaté dans d'autres domaines de l'administration fédérale, nous ne pouvons pas simplement nous concentrer sur les résultats ou la rapidité parce que nous détournons ainsi notre attention de la justice et de la transparence, ce qui, par conséquent, rend le système moins crédible.

### 4.8 ÉVALUATION GLOBALE DES VALEURS ET DES PRINCIPES

La Commission fait rapport sur la santé globale du système de dotation du point de vue des valeurs pour la deuxième année. Cette évaluation est fondée non seulement sur une foule d'études et de sondages, mais sur une analyse du rendement en dotation de 39 ministères. Nous croyons qu'il s'agit d'une assise très solide pour l'évaluation globale — qui ne sera que renforcée au cours du prochain exercice puisque 72 ministères feront rapport en 2002-2003. La liste qui suit présente tous les bilans de santé sous chacune des valeurs liées au mérite et chacun des principes de gestion et de prestation de services auxquels on s'intéresse dans cette partie :

#### Bilan de santé de la compétence

La Commission est d'avis que, dans l'ensemble, le système de dotation permet d'effectuer des nominations externes et internes de personnes compétentes dans la fonction publique; toutefois, il reste encore des problèmes à régler comme le recours à l'embauche de personnel temporaire et la planification à long terme des RH, comme en témoignent les liens avec les plans d'activités, tout particulièrement dans les grands ministères. Or, tous les ministères et organismes doivent redoubler d'efforts, quelle que soit leur taille.

Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la réintégration du personnel de direction, dirigé par Lawrence F. Strong, a recommandé comme temps consacré à la dotation des postes de direction 60 jours, et la CFP avait déclaré à l'époque (mai 2000)



#### 4.7.7 Renouvellement des gestionnaires

Patrimoine canadien et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada sont deux ministères qui ont conclu des ententes officielles avec la Commission pour doter des postes de niveau de la direction. Ces ententes de dotation stratégique pour le groupe de la dotation axée sur les transactions — pour être plus stratégiques dans la planification et la dotation des postes de cadres de direction vacants. Elles donnent également la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins particuliers en ressources humaines propres à un ministère, et la capacité de s'adapter aux exigences opérationnelles imprévues. En 2001-2002, nous avons également délégué un certain nombre de nouveaux pouvoirs qui doivent demeurer entre les mains des administrateurs généraux ou chefs d'organisme, car ils ne peuvent être délégués davantage dans le ministère.

#### 4.7.8 Modifications apportées aux normes de sélection et d'évaluation

Grâce aux Normes générales de sélection et d'évaluation, la Commission établit et communique les principes fondamentaux d'évaluation et de sélection afin de créer une solide assise pour les décisions en matière de dotation. De récentes décisions de la Cour fédérale du Canada ont fait ressortir la nécessité de s'assurer que les pratiques de dotation sont mieux comprises. C'est pourquoi la Commission a modifié les normes d'examen des qualifications, les rôles et responsabilités des gestionnaires et des jurys de sélection, de même que les exigences professionnelles justifiées et les mesures d'adaptation dans les évaluations.

#### 4.7.9 Nouveaux chapitres du Guide à l'intention des gestionnaires

Le Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires contient des renseignements clairs et concis sur la dotation et le recrutement, et il est régulièrement mis à jour afin de tenir les gestionnaires au courant des nouveaux assouplissements. Deux

#### 4.7.10 Rapidité de dotation

nouveaux chapitres ont été ajoutés. Le chapitre 5 décrit les assouplissements et les outils auxquels les gestionnaires peuvent avoir recours pour atteindre les objectifs de recrutement au titre de l'équité en matière d'emploi sont présentés du point de vue des opérations, de la loi et de la gestion des ressources humaines. Le chapitre 6 donne des renseignements de base sur les nominations de bénéficiaires de priorité et sur la façon d'utiliser cet outil spécial de nomination. Il présente un aperçu concis des fondements juridiques des nominations de bénéficiaires de priorité ainsi que le rôle et la responsabilité des gestionnaires dans l'application des droits de priorité.

Tel qu'il est mentionné dans le Rapport annuel 2000-2001, on parle beaucoup depuis plusieurs années du délai nécessaire pour doter un poste à la fonction publique, et plusieurs intervenants dans le système de dotation jugent que le temps consacré à la dotation est un problème majeur, mais nous disposons de peu de preuves objectives pour quantifier ce problème. Pour évaluer le temps consacré à la dotation, la CFP a ajouté un certain nombre de questions sur le sujet à un sondage en cours visant le recrutement pour des postes de durée indéterminée, les promotions à des postes de durée indéterminée et le passage d'un poste d'une période déterminée à un poste d'une durée indéterminée par suite de concours.

L'analyse des réponses a révélé que les postes les plus longs à combler avaient des caractéristiques très différentes — notamment le nombre de candidates et candidats et de personnes nommées — du poste moyen doté. Par conséquent, on se demande s'il est juste de comparer au reste bon nombre des processus du quartile le plus bas — soit, 25 p. 100 des mesures de dotation les plus lentes — en raison de la taille et de l'étendue des processus. Si ces grands processus avaient été séparés en plusieurs petits processus, il est probable que le temps consacré à la dotation tel qu'il a été mesuré dans le sondage aurait été plus bref. Par contre, si on avait procédé ainsi, c'est peut-être l'efficacité globale qui en aurait souffert.

La Commission songe à déléguer le pouvoir de faire des nominations externes sans concours aux administrateurs généraux ou chefs d'organismes. Étant donné le risque perçu pour les valeurs en dotation que sont l'impartialité, la transparence, l'égalité d'accès et la justice, cette délégation sera assujettie à l'élaboration d'un cadre ministériel approprié pour la gestion de ce pouvoir. C'est pourquoi un certain nombre de projets pilotes sont réalisés en collaboration avec des ministères, principalement les ministères qui sont aux prises avec des problèmes de recrutement découlant des nouvelles mesures de sécurité. Les résultats des projets pilotes aideront à déterminer ce qui fonctionne le mieux dans divers contextes, et ils façonneront la nature de cette délégation. La Commission décidera si elle délègue ou non ce pouvoir sur une grande échelle après l'évaluation des projets au cours de l'exercice 2002-2003.

#### 4.7.5 Nominations externes sans concours

processus grâce auquel les parties à un appel ont accès aux renseignements et aux documents pertinents, et échantillons détaillés, avant l'audition, notamment les allégations détaillées, avant l'audition de l'appel). Même si les parties ont 45 jours pour divulguer l'information, la Commission a constaté que bien des prolongations sont demandées parce que chacune des parties attend trop longtemps avant de prendre des mesures en ce sens. Pour régler plus rapidement les appels, les comités d'appel appliquent rigoureusement la condition de l'existence de motifs raisonnables lorsqu'ils examinent des demandes de prolongation de la période de divulgation. Ils n'examinent les demandes de prolongation que si elles montrent que les parties ont réellement entrepris le processus de divulgation de bonne foi dès le début de la période, et si les demandes incluent des motifs légitimes expliquant la raison pour laquelle la période de 45 jours n'est pas suffisante.

#### 4.7.6 Étudiants et étudiantes

La Commission a approuvé les modifications aux mécanismes d'embauche et d'intégration des étudiants et étudiantes qui s'appliquent au Programme Coop et au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Ces mécanismes d'intégration facilitent la nomination sans concours par l'administrateur général ou chef d'organisme d'anciens étudiants et étudiantes recrutés par l'entremise de ces programmes. Les changements simplifieront davantage l'embauche d'étudiantes et étudiants d'expérience, parce qu'il ne sera pas nécessaire de modifier les décrets d'exemption ou les règlements connexes; ils aideront les étudiantes et étudiants à diversifier leur expérience de travail à la fonction publique fédérale en augmentant leur compétence et leurs aptitudes à l'emploi pendant leur programme d'études et après; ils rendront la fonction publique fédérale plus attrayante pour les étudiantes et étudiants et accroîtront leur mobilité entre les organismes; et ils donneront d'autres pouvoirs aux administrateurs généraux ou chefs d'organismes, ce qui pourrait permettre d'améliorer la planification des ressources humaines.



#### 4.7.3 Examens électroniques

La CFP a mené un projet pilote d'examens électroniques qui a connu beaucoup de succès pendant la Campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 2001. Un examen portant sur la capacité cognitive, un examen de communication écrite et un examen de jugement situationnel ont été administrés en ligne pour la première fois. Les résultats ont démontré qu'on réduisait énormément la durée et les dépenses associées à la notation, et la rétroaction des candidats et candidates a été très positive. Une analyse préliminaire des coûts d'administration des examens montre une économie possible de 57 p. 100. Les économies de temps sont estimées à environ 85 p. 100. Du point de vue de la clientèle, le délai passe de deux à six semaines à quelques heures, selon l'examen.

#### 4.7.4 Recours

La Commission a décidé de promouvoir l'intervention précoce et de lui trouver des débouchés dans le Programme d'intervention précoce dans le cadre du processus d'appel en se fondant sur la rétroaction positive reçue à la suite d'un projet pilote réalisé dans la région de l'Atlantique. L'intervention précoce est un processus informel de type non accusatoire qui donne la possibilité aux parties d'améliorer le bien-être en milieu de travail en réglant les problèmes avant l'audition officielle d'un appel. Parmi les participantes et participants, 89 p. 100 ont indiqué qu'ils recommanderaient le programme aux autres et 71 p. 100 ont dit que le programme était une réussite. Le pourcentage d'appels retirés est passé de 66,7 p. 100, en 2000-2001, à 71 p. 100, en 2001-2002. Ces résultats sont en partie attribuables à l'utilisation accrue des rencontres d'intervention précoce.

Le processus d'appel est depuis longtemps considéré comme l'une des causes des pratiques non efficaces dans le système de dotation. Les demandes répétées de prolongation des périodes de divulgation constituent la majeure partie des critiques, et elles se sont révélées une des principales sources de la prolongation du délai de dotation (la divulgation est le

La deuxième modification concerne les nominations à des postes pour lesquels il y a pénurie de candidats et candidats qualifiés. Le mérite sera fondé sur la compétence d'une personne en fonction d'une norme de compétence, plutôt qu'en fonction de la compétence des autres. Cette modification sera particulièrement intéressante pour les ministères, organismes et collectivités fonctionnelles aux prises avec de graves problèmes de recrutement. La fonction publique sera ainsi plus efficace et efficace lorsqu'elle sera en concurrence avec d'autres secteurs à la recherche de personnes hautement qualifiées.

#### 4.7.2 Répertoires de préqualification

La Commission a délégué aux ministères le pouvoir de faire des nominations en se servant des répertoires de candidats et candidats préqualifiés, à l'intérieur d'un cadre strict de gestion. En déléguant ce pouvoir à tous les ministères, la CFP a amélioré l'accès d'autres ministères à un répertoire ministériel approuvé de candidats et candidats préqualifiés. Non seulement cette délévation favorise le partenariat et le partage de la charge de travail, mais elle rend aussi les ministères responsables de leurs décisions de dotation. Elle facilite également la constitution de répertoires de préqualification pour les collectivités fonctionnelles. La délévation de ce pouvoir aux ministères intéressés sera mise à l'essai afin de permettre la surveillance du processus des répertoires de préqualification.

Nous avons également instauré un système simplifié de recours pour les répertoires de candidats et candidats préqualifiés. Les candidats et candidats retenus ont maintenant des recours — notamment l'examen par une tierce partie — une fois la décision rendue. Une plainte étant fondée sur les intérêts individuels, la quantité d'information à examiner sera grandement réduite, comparativement au système des appels, ainsi que le temps et les ressources nécessaires pour l'examen qui seront beaucoup moindres. L'examen par un tiers indépendant à tous les niveaux de décision a été jugé essentiel par les représentantes et représentants syndicaux, parce qu'il empêcherait le favoritisme personnel et tout abus potentiel des nominations fondées sur le mérite individuel.



Nous n'avons pas demandé aux ministères de faire rapport sur ces principes dans leur rapport annuel sur la responsabilisation en matière de dotation cette année, mais nous leur demanderons de communiquer cette information dans leur rapport à l'autonomie de 2002. Cependant, tel qu'il était mentionné dans notre rapport annuel précédent, la Commission croit qu'on ne peut brosser un tableau global de la santé

La capacité financière et l'efficacité signifient que les approches de renouvellement du personnel assurent une saine gestion des fonds et que leur l'exécution est simple, rapide et efficace.

La souplesse signifie que les approches de renouvellement du personnel sont adaptées aux besoins particuliers de l'organisation.

#### 4.7 PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DE SERVICES : LA SOUPLESSE ET LA CAPACITÉ FINANCIÈRE OU EFFICIENCE

Certains efforts ont été déployés pour améliorer la communication au sujet des pratiques de renouvellement du personnel, mais les efforts ont surtout porté sur les mesures individuelles ou sur les opérations. La Commission croit que la transparence pourrait fort bien être le ciment qui lie tous les principes et valeurs, et qu'elle est essentielle à la santé globale du système du mérite. À ce titre, les gestionnaires doivent s'assurer que les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants. À l'heure actuelle, la Commission n'est pas encore satisfaite de ce qui a été accompli jusqu'à présent.

##### Bilan de santé de la transparence

Au sujet des communications, dans le deuxième cycle du Programme de sondages spéciaux, on demandait aux gestionnaires si on offrait une rétroaction ou un suivi aux participants et participants à un concours après le processus de sélection. Les résultats ont révélé que 73 p. 100 des gestionnaires avaient répondu par l'affirmative. Ces résultats sont conformes à ceux du premier cycle, tel que nous l'avions mentionné dans le rapport annuel de l'an dernier.

La première modification prévoit des nominations à partir de répertoires de candidats et candidats préqualifiés. Le recours à ces répertoires peut permettre d'améliorer l'efficacité en dotation, parce qu'un seul processus peut servir à combler plusieurs postes vacants. Les gestionnaires n'ont pas à évaluer les mêmes personnes à plusieurs reprises pour des postes semblables, et les candidats et candidats qualifiés sont disponibles lorsqu'un poste se libère. En outre, les membres du personnel n'ont pas à poser leur candidature à de nombreux concours pour des postes semblables.

Comme on le mentionne dans le chapitre 2 du présent Rapport, le Parlement a modifié la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en 1993 afin d'insérer la notion du « mérite individuel ». C'est ce qui a donné lieu à deux modifications majeures du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* au cours de l'exercice 2001-2002, que la Commission a approuvées.

#### 4.7.1 Modifications au Règlement

Même si la Commission appuie pleinement la modernisation de la gestion des ressources humaines, nous n'avons pas changé d'avis. Nous croyons qu'il y a déjà dans le système actuel de dotation un certain nombre d'assouplissements et d'éléments d'efficacité. Nous en avons ajouté quelques autres au cours de l'exercice 2001-2002, lesquels sont décrits ci-après, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans le cadre des opérations quotidiennes de dotation au sein de leurs ministères respectifs. La Commission croit que le fait que bien des ministères ne tiennent pas pleinement profit des assouplissements en les adaptant peut très bien nuire à la crédibilité du système et des valeurs sur lesquelles il est fondé.



ont reconnu qu'il n'était pas simple d'assurer la transparence des processus et d'appliquer cette valeur dans les mesures et décisions de dotation au quotidien. Les spécialistes des ressources humaines croient que la solution pour améliorer les perceptions au sujet de la transparence consiste à adopter une approche unitaire au fil des ans en dotant les postes de manière transparente. Ils soutiennent que c'est ainsi qu'on instaurera éventuellement la confiance. Plusieurs gestionnaires ont également indiqué que l'absence de transparence en dotation avait une incidence négative sur le moral et la motivation des membres du personnel et peut en mener certains au départ.

Les spécialistes des ressources humaines, les représentants et représentants syndicaux et la plupart des gestionnaires conviennent de l'importance de la transparence en tant que valeur essentielle de la dotation. Certains vont même plus loin en disant que c'est la pierre angulaire des valeurs, parce qu'ils savent combien il est important pour les membres du

Même si le contexte de chacune des mesures de dotation semblait justifier la plupart d'entre elles, l'étude a révélé que la combinaison de trois facteurs avait un effet nuisible sur la transparence, ainsi que sur les autres valeurs en dotation :

- une préférence pour la dotation à court terme à l'aide de nominations pour une période déterminée (souvent par nomination sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique) et le renouvellement des nominations;
- le haut pourcentage de concours remportés par des personnes qui assuraient auparavant l'intérêt dans l'unité;
- le manque d'uniformité et de justification de l'exercice des pouvoirs de nominations sans concours.



#### 4.6.1 Participation des syndicats

Certains progrès ont été réalisés dans les 39 ministères qui ont fait rapport cette année, et 28 ministères ont consulté leurs syndicats au sujet du rapport sur la responsabilité en matière de dotation. Un certain nombre de ministères ont démontré qu'ils consultaient également les syndicats au sujet de propositions relatives aux pouvoirs et lignes directrices en matière de renouvellement interne avant de les communiquer officiellement aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines.

Développement des ressources humaines Canada a clairement démontré que les syndicats participent beaucoup au processus d'examen des systèmes d'emploi et au plan d'équité en matière d'emploi.

#### 4.6.2 Communication

L'utilisation répandue de l'intranet ainsi que la diffusion régulière de renseignements par l'administrateur général ou chef d'organismes et d'autres moyens de communication jouent un rôle crucial lorsqu'il s'agit de favoriser la transparence. Les ministères ont fourni aux gestionnaires et aux employés et employées des renseignements sur diverses questions relatives aux ressources humaines, notamment les possibilités d'avancement et l'apprentissage.

Un des meilleurs exemples que la Commission ait relevé était la propre pratique de la CFP qui consiste à envoyer chaque semaine aux membres du personnel un rappel des perspectives de carrière dans le ministère. Cette source pratique d'information permet aux membres du personnel de voir d'un coup d'œil si une possibilité d'avancement est disponible, et elle leur rappelle en temps utile de poser leur candidature aux postes qui les intéressent. Le site d'orientation électronique de la CFP est également digne de mention.

Les entrevues menées dans le cadre de l'étude effectuée par la CFP sur *l'impartialité et la transparence dans la dotation* ont révélé que la transparence allait au-delà des mesures relatives à chacune des décisions de dotation; elle inclut des problèmes plus vastes de

#### 4.6.3 Initiatives propres aux ministères

Chaque mesure de dotation est considérée comme transparente si on peut en discuter ouvertement et parler franchement de la dotation et des questions connexes dans l'organisation. En effet, l'étude a révélé que la perception de la transparence pouvait être le point le plus important.

L'étude sur *l'impartialité et la transparence en dotation* a révélé que certains ministères et organismes faisaient des efforts déployés afin de maintenir les voies de communication ouvertes.

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique a pris des mesures pour réduire le nombre de plaintes découlant de la perception que les employés et employées qui occupent des postes par intérim bénéficient d'avantages indus. Lorsque c'est possible, l'Agence annonce les possibilités de nomination intérimaire et invite les employés et employées intéressés à présenter leur candidature. Dans le cas de nominations intérimaires ne découlant pas d'un concours, l'Agence s'efforce le plus possible de minimiser la durée de la nomination, et elle tient un concours le plus rapidement possible. En outre, elle répartit équitablement un certain nombre de possibilités de perfectionnement qui permettent à deux employés et employés d'assurer l'intérim en alternance.

La région de l'Atlantique de Affaires indiennes et du Nord Canada publie chaque semaine un *Rapport sur les mesures de dotation* qui décrit toutes les mesures de dotation en cours et donne de l'information comme le titre du poste, la classification, le type de processus de dotation, la durée de l'emploi et les candidats et candidats reçus. Le rapport tient les membres du personnel au courant des questions de dotation et reflète la valeur de transparence dans la dotation.

#### 4.6.4 Surveillance

L'étude sur *l'impartialité et la transparence en dotation* a révélé que même si les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines étaient à l'aise de définir la transparence, bon nombre d'entre eux

## Bilan de santé de la justice

En 2000-2001, la Commission croyait que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les preuves recueillies tendent à démontrer que les perceptions à cet égard se sont améliorées. L'épreuve décisive reste cependant à venir. Comme 60 p. 100 des répondants et répondantes au sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999 avaient indiqué que le processus de sélection était juste, il sera intéressant de comparer ces résultats à ceux du deuxième sondage qui devraient être disponibles à l'automne de 2002.

## 4.6 VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS : LA TRANSPARENCE

La transparence signifie une communication ouverte avec les fonctionnaires et les candidats et candidates au sujet des pratiques et décisions en matière de renouvellement du personnel.

Dans le *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission maintenait que cette valeur n'était pas suffisamment respectée et qu'il fallait lui accorder plus d'attention à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la fonction publique, et ce, afin que les pratiques et décisions en matière de renouvellement de personnel soient transparentes.



obtenir de l'information sur les possibilités de recours — par exemple les entretiens postérieurs à la sélection, la médiation et les appels — de la part de leurs conseillers et conseillères en ressources humaines ou de la CFP.

## 4.5.3 Surveillance

Les résultats de l'étude de la CFP sur *la compétence et la justice* indiquent que les membres du personnel sont en majorité d'avis que la dotation est juste dans leur ministère, mais bon nombre d'entre eux jugent qu'elle est menacée. Les gestionnaires ont relevé un grand nombre de défis associés à la justice dans le processus de dotation, parce qu'il comporte non seulement des décisions sur la manière de s'acquitter du processus de dotation, mais sur les communications constantes avec les membres du personnel et les candidats et candidates au cours des différentes étapes du processus pour expliquer la manière dont la justice est définie et respectée dans la mesure de dotation en question.

Les résultats montrent également qu'il y a un lien étroit entre les valeurs de justice et de transparence, et ils soulignent l'importance pour les gestionnaires de prêter une attention particulière à leurs communications avec les membres du personnel et les candidates et candidats dans le cadre des concours.

Il sera intéressant de consulter les résultats du deuxième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, qui devraient être disponibles à l'automne de 2002. Le sondage fournira des renseignements sur des questions concernant les compétences et la carrière, ainsi que sur la dotation dans l'unité de travail. Comme plus de 104 000 fonctionnaires avaient participé au premier sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999, la Commission s'attend à ce que les résultats du deuxième sondage contiennent une foule de renseignements sur cette valeur.



#### On a demandé :

- aux fonctionnaires s'ils étaient satisfaits de la progression de leur carrière dans la fonction publique;
- dans quelle mesure, s'il y a lieu, ils estimaient que les éléments suivants avaient nui à la progression de leur carrière au sein de la fonction publique au cours des trois dernières années : conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles; manque d'accès à la formation dans la langue seconde officielle; manque d'accès à des possibilités d'apprentissage; manque d'accès à des enseignements au sujet des possibilités d'emploi; restriction quant à la zone de concours; niveau de

scolarité; et discrimination.

#### Bilan de santé de l'égalité d'accès

Les efforts déployés au cours de l'exercice 2001-2002, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du réseau, ont permis d'améliorer l'égalité d'accès. Il faut continuer dans la même veine — tout particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la zone nationale de sélection — afin de maintenir les progrès réalisés jusqu'à présent et de s'assurer que les pratiques demeurent exemptes d'obstacles et inclusives.

### 4.5 VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS : LA JUSTICE

La justice signifie que des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique et que ces mêmes pratiques témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.

En 2000-2001, la Commission a conclu que, dans l'ensemble, le système de dotation était juste. Le problème se situait au niveau des perceptions du contraire qui étaient en grande partie attribuables aux problèmes dans le milieu de travail. Nous avons chargé les gestionnaires de régler les problèmes afin d'éliminer les perceptions négatives. Notre évaluation du rendement en dotation des 39 ministères montre que certains progrès ont été faits.

#### 4.5.2 Recours

servant à diffuser l'information pédagogique.

Plusieurs ministères n'ont pas fait d'analyse de l'activité des recours, ce qui cause un certain malaise. La plupart des ministères ont donné des détails sur le nombre d'activités de recours et leurs résultats, mais ils n'ont pas décrit les dispositions prises pour régler les problèmes au niveau ministériel. La Commission s'inquiète du fait que bien des ministères ne sont pas allés plus loin dans l'analyse des causes des demandes de recours et qu'ils ne sont pas prêts à davantage du mode alternatif de règlement des conflits. Les résultats d'un récent sondage indiquaient que près de 19 p. 100 des personnes nommées interrogées s'étaient montrées intéressées à

#### 4.5.1 Satisfaction du personnel

Les ministères utilisent pour la plupart des méthodes différentes pour évaluer la satisfaction de la direction et du personnel en ce qui a trait à la justice. Les ministères ont recours, entre autres, à une pratique positive qui consiste à effectuer un sondage auprès des membres du personnel et à prendre des mesures en fonction des résultats afin d'accroître la satisfaction du personnel. Les ministères ont régulièrement consulté les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en 1999 et les mesures prises ensuite par les ministères pour évaluer le degré de satisfaction des membres du personnel.

La GRC a de bonnes pratiques qui respectent cette valeur en dotation; elle a recours aux examens du Centre de psychologie du personnel, examine les questions d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, consulte régulièrement les gestionnaires et membres du personnel et mène des sondages auprès de ces derniers.

La Commission canadienne des grains a fait des efforts concertés pour intégrer la justice à ses opérations; elle a notamment offert une formation aux gestionnaires et aux membres du personnel afin d'améliorer leurs perceptions au sujet des processus de sélection, et elle a modernisé la technologie servant à diffuser l'information pédagogique.



Le 8 mars 2002, la Cour suprême du Canada a rendu sa décision dans l'affaire *LaVoie c. Canada*, dans laquelle on contestait la constitutionnalité de la disposition de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui autorise à limiter l'admissibilité aux concours internes aux citoyennes et citoyens canadiens, lorsqu'on s'attend à ce qu'il y ait un nombre suffisant de candidatures de citoyennes et citoyens qualifiés pour les postes disponibles. Dans sa décision, la Cour suprême a rejeté l'appel et jugé que la préférence accordée aux citoyennes et citoyens canadiens était constitutionnelle. Par conséquent, la décision n'aura pas d'incidence sur les politiques et procédures actuelles qui concernent l'égalité d'accès.

#### 4.4.2 Meilleur accès aux emplois dans la fonction publique

Pour améliorer la mobilité de la main-d'œuvre, accroître la diversité régionale et culturelle dans le processus fédéral de prise de décisions et l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique, la Commission favorise l'abandon progressif des zones de sélection fondées sur des critères géographiques au profit d'une zone nationale de sélection. À la suite des préoccupations exprimées par divers intervenants, nous sommes à présenter une approche calculée pour trouver le bon équilibre entre l'accès à l'emploi dans la fonction publique fédérale pour tous les Canadiens et Canadiennes et l'utilisation judicieuse de l'argent des contribuables.

En octobre 2001, on a utilisé une zone nationale de sélection pour tous les postes de cadres supérieurs (cadres de direction et deux niveaux inférieurs) dans la région de la capitale nationale, et on l'a étendue à toutes les autres régions en novembre 2001.

La CFP a réalisé quelques projets pilotes régionaux — dans la région de la capitale nationale, sur l'île de Vancouver, en Saskatchewan, dans l'est du Québec et au Nouveau-Brunswick — qui étudiaient l'impact de l'utilisation d'une zone nationale de sélection aux fins du recrutement externe d'agents et agences subalternes et intermédiaires. Les projets pilotes examinaient les répercussions sur le volume de

#### 4.4.3 Évaluation des obstacles à l'avancement professionnel

En mai 2002, le deuxième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a été lancé; il a été distribué à tous les membres du personnel des ministères et organismes dont le Conseil du Trésor est l'employeur. Le sondage a pour but de recueillir les opinions des membres du personnel sur l'efficacité organisationnelle, le bien-être et le climat général dans chacun des milieux de travail. Les résultats du sondage seront communiqués à l'automne 2002, et les faits saillants feront partie du *Rapport annuel 2002-2003*. Pour le moment, il convient de mentionner les questions concernant les obstacles perçus à l'avancement professionnel qui, invariablement, ont une incidence sur l'égalité d'accès.

du pays.

En ce qui concerne l'amélioration de l'accès pour tous les Canadiens et Canadiennes aux emplois dans la fonction publique fédérale, la CFP a fait des progrès : 22 p. 100 cent des emplois ouverts au public ont été affichés partout au pays en 2001-2002, comparative-ment à 17 p. 100 en 2000-2001. Les autres emplois étaient restreints à une ou plusieurs régions du pays : 25 p. 100 étaient restreints aux résidents et les autres, de la région de la capitale nationale et les autres, 53 p. 100, aux résidents et résidentes d'autres régions



été apportées.

afin de déterminer si des améliorations ont été apportées.

continuera d'analyser l'utilisation des nominations intermédiaires aux niveaux de la direction

du Programme de sondages spéciaux;

maîtres avant une promotion au questionnaire

sélection et la durée des nominations inter-

est à ajouter des questions sur les processus de

perfectionnement;

dotation, ainsi que les cours de formation et de

ment à l'intention des gestionnaires, le Manuel de

est à réviser le Guide de dotation et de recrute-

des nominations intermédiaires, la CFP :

Pour inciter les ministères à mieux gérer l'utilisation

que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence.

efficience et efficace, tout en maintenant les valeurs

de la direction et des opérations de manière à la fois

du dilemme, qui consiste à répondre aux besoins

bon usage des nominations intermédiaires est au cœur

chefs d'organisme. La Commission a conclu que le

avons entrepris deux projets :

en collaboration avec le Conseil du Trésor,

nous avons élaboré une nouvelle Politique sur

l'obligation de prendre des mesures d'adaptation

pour les personnes handicapées dans la fonction

publique fédérale; cette politique s'applique

aussi bien aux fonctionnaires qu'aux candidats

et candidates à un emploi;

nous avons élaboré des Lignes directrices relatives

à l'évaluation des personnes handicapées et nous

avons embauché une personne spécialisée dans

le domaine de l'évaluation des personnes handi-

capées; cette personne simplifiera et systématisera

les consultations sur l'évaluation des personnes

handicapées, et elle assurera le leadership dans

ce domaine de plus en plus complexe.

- la nature et la fréquence des communications à tous les niveaux;
- la surveillance des tendances au regard des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires, ainsi que des zones de sélection.

#### 4.4.1 Surveillance des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires

Un certain nombre des 39 ministères qui ont fait rapport surveillent les mesures de dotation pour s'assurer que toutes les nominations intérimaires et pour une période déterminée sont faites à la suite de concours. Statistique Canada, Transports Canada et la GRC sont au nombre des ministères qui ont présenté de l'information et des documents à l'appui. Chacun a fourni la preuve de l'existence d'une infrastructure efficace pour garantir que toutes les nominations sont faites en fonction du mérite.

- la formation des gestionnaires et des personnes qui prennent part aux mesures de dotation;
- l'examen des politiques, lignes directrices, outils et cours de formation concernant la dotation qui portent explicitement sur l'égalité d'accès, la justice et la transparence, pour s'assurer qu'ils sont exempts de sexisme, d'obstacles et de partialité;
- l'analyse des entrevues de fin d'emploi.

Dans le rapport annuel de l'an dernier, la Commission a exprimé des inquiétudes au sujet des nominations intérimaires — au niveau des cadres de direction tout particulièrement — en raison des avantages dont pourraient bénéficier les titulaires dans des concours subséquents. Cette année, la CFP a effectué certains autres travaux sur les nominations intérimaires qui indiquent clairement que les ministères sont encore en train de s'adapter à la suite d'une lettre du président de la Commission à ce sujet adressée aux administrateurs généraux ou

## Bilan de santé de la représentativité

Même si les ministères continuent de s'efforcer d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés, les progrès réalisés jusqu'à présent se sont limités à trois des quatre groupes désignés, puisque les membres de minorités visibles sont toujours sous-représentés. Les données de l'exercice 2001-2002 montrent qu'actuellement les tendances au chapitre de l'embauche de membres des groupes désignés ne seront pas suffisantes pour redresser la situation. Pour atteindre l'objectif d'une fonction publique pleinement représentative, tous les gestionnaires devront faire davantage d'efforts.

## 4.4 VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS : L'ÉGALITÉ D'ACCÈS

L'égalité d'accès signifie que les Canadiens et les Canadiennes bénéficient de l'égalité d'accès aux perspectives d'emploi dans la fonction publique et que les pratiques dans le domaine de l'emploi sont exemptes d'obstacles et inclusives.

L'analyse des valeurs associées au mérite effectuée par la Commission dans son *Rapport annuel 2000-2001* ne l'a pas convaincue que l'égalité d'accès aux perspectives d'emploi était la norme, pas plus qu'elle ne lui a permis de déterminer que les pratiques étaient exemptes d'obstacles et inclusives dans l'ensemble de la fonction publique. Nous avons insisté sur le fait qu'il fallait multiplier les efforts pour changer la situation. Une année s'est écoulée, et bien des projets tangibles sont en cours pour améliorer l'égalité d'accès.

- L'évaluation du rendement ministériel concernant toutes les valeurs liées aux processus, soit l'égalité de fruit d'une analyse des principaux indicateurs suivants :
  - le degré de satisfaction des gestionnaires et des employés et employées en ce qui concerne la dotation;
  - la formation sur toutes les valeurs liées aux processus offerte aux personnes qui prennent part aux décisions en matière de dotation;



Source : Annexe A, Tableau C — Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

	Du 1 <sup>er</sup> avril 2000 au 31 mars 2001			Du 1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002		
	Nominations externes	Disponibilité à l'externe	Écart	Nominations externes	Disponibilité à l'externe	Écart
Femmes	9 056	58,1	+ 7,3	9 649	57,0	+ 6,3
Membres de minorités visibles	1 290	8,3	+ 1,3	1 735	10,3	+ 3,1
Personnes handicapées	485	3,1	- 2,3	488	2,9	- 2,3
Peuples autochtones	722	4,6	+ 2,4	784	4,6	+ 2,6
	Nbre	%	%	Nbre	%	%

TABLEAU C : Nominations externes par groupes désignés de l'équité en emploi

Les objectifs de l'étude étaient d'évaluer le déclin de la représentation jusqu'à l'étape de la sélection finale, mais il n'a pas été possible de tirer des conclusions définitives concernant cette étape parce qu'on ne pouvait pas accéder facilement à l'information requise sans effectuer une recherche approfondie dans les ministères. Lorsque les données étaient disponibles, on a comparé les taux de sélection des femmes et des membres de minorités visibles, et on a constaté que leurs taux de sélection étaient les mêmes — ce qui semble indiquer à première vue qu'il n'y avait pas de différence dans les taux de sélection. Une analyse plus approfondie des données donnait à penser que le déclin de la représentation est un processus complexe dans lequel interviennent plus d'un facteur. À l'étape de la sélection, les membres de minorités visibles affichaient les plus haut taux de

Le tableau C présente les nominations externes par groupe désigné aux fins de l'équité en emploi comparativement à leur taux de disponibilité sur le marché du travail pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002, et pour la même période en 2000-2001. Les estimations de la disponibilité sont fondées sur les données sur la disponibilité sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour correspondre aux postes d'ores et déjà publiés. Ces chiffres sont différents de ceux qui sont publiés par la présidente du Conseil du Trésor, parce qu'ils correspondent à l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier.

Quand on compare la disponibilité de la main-d'œuvre externe aux nominations externes, il est évident que le taux de personnes handicapées embauchées est toujours inférieur à leur disponibilité sur le marché du travail, comme c'était le cas l'an dernier.

Nominations

Le déclin de la représentation parce qu'ils ne satisfaisaient pas aux exigences cotées. Les recommandations portaient surtout sur le besoin d'améliorer la saisie de données, le traitement des candidatures et la communication avec les candidats et candidates, puisqu'il s'agissait là des principaux obstacles à une surveillance plus efficace et à une étude complète du déclin de la représentation, ainsi que sur la transparence du recrutement pour les Canadiens et Canadiennes.

présentation de la candidature et l'établissement de la liste restreinte, il y avait un déclin de la représentation de tous les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, mais le plus élevé était celui des membres de minorités visibles (57 p. 100). Ce chiffre est semblable à celui qui a été observé dans l'étude sur le recrutement postsecondaire (5 p. 100) aux mêmes étapes de la dotation. Comme toutes les raisons possibles du déclin de la représentation jusqu'à cette étape du processus de dotation étaient associées à la non-satisfaction des véritables exigences professionnelles, les causes du déclin jusqu'à l'étape de la présélection par les ministères et incluant celle-ci ont été jugées valides.



humaines. L'administrateur général a décidé que chacun et chacune auraient des possibilités égales et donc que chacune des stratégies du ministère et décisions en matière de dotation serait prise en tenant compte des besoins des groupes désignés parmi l'ensemble des besoins généraux de l'effectif ministériel.

#### 4.3.4 Surveillance

##### Le déclin de la représentation au cours du recrutement

La CFP a récemment réalisé une étude nationale du processus de recrutement général dans un certain nombre de ministères afin d'examiner les sources et les causes de l'écart entre les taux de candidatures et les taux de nomination (appelé le déclin de la représentation au cours du recrutement) des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, tout particulièrement des membres des minorités visibles. On a examiné trois des principales étapes du processus de dotation : la présélection initiale par la CFP, la présélection par le ministère aux fins de l'établissement d'une liste restreinte et la sélection finale.

Les résultats indiquaient qu'il y avait un déclin de la représentation dans le processus de recrutement général. Lors de la présélection initiale, lorsque les candidatures sont généralement évaluées en fonction des critères de base affichés, soit la citoyenneté, les études, le respect de la date limite, le profil linguistique et la zone de sélection, il y avait peu de déclin de la représentation, et uniquement celle des membres des minorités visibles. La raison principale à cette étape du processus est l'absence de citoyen(ne) canadien(ne). Lorsque les ministères ont examiné ensuite les candidatures retenues à la présélection, principalement pour déterminer la pertinence de l'expérience, on a encore observé un déclin de la représentation, plus élevé chez les femmes (6,5 p. 100), parce que leur expérience ne correspondait pas aux exigences. La représentation des membres de minorités visibles a aussi décliné dans une proportion équivalente à environ la moitié, soit 3,4 p. 100, parce que leur expérience ne correspondait pas aux exigences du poste. Entre la

- Les ministères ont mentionné un certain nombre d'initiatives et de mesures de formation, par exemple : l'établissement de réseaux et de comités consultatifs d'équité en matière d'emploi;
- la désignation de champions ou de championnes de l'équité en matière d'emploi;
- l'élaboration et la présentation d'une formation sur la diversité aux gestionnaires, aux spécialistes des ressources humaines et aux membres du personnel;
- l'examen régulier de toutes les politiques de gestion des ressources humaines afin de cerner les obstacles et de faire ressortir les valeurs en dotation;
- la surveillance régulière des progrès de la mise en œuvre des plans d'équité en matière d'emploi;
- le lancement de projets visant à éliminer les obstacles systémiques.

Parmi les ministères qui ont fait rapport, Santé Canada est l'un des meilleurs exemples d'efforts concertés et d'investissements pour améliorer la représentativité. Il a pris des mesures pour corriger les lacunes mentionnées dans l'ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne émise en 1997. Le Ministère ne s'est pas contenté d'atteindre les objectifs de représentation en fonction de la disponibilité sur le marché du travail; il a constitué une réserve dynamique de membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi en vue de leur progression au sein de la hiérarchie du Ministère et de la fonction publique. Son rendement actuel dans le domaine de la représentativité montre que l'effet combiné de la responsabilisation et du leadership de la haute direction, d'approches stratégiques, d'investissements dans la formation, des efforts déployés par les ressources humaines pour atteindre les objectifs et de la responsabilité collective des échecs et des succès peut mener à un changement positif.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a également intégré ses initiatives en matière de représentativité à ses initiatives plus vastes de gestion des ressources

#### 4.3.3 Initiatives propres aux ministères

global de gestion des ressources humaines du ministère afin de gérer et d'évaluer les progrès réalisés en vue de combler les écarts dans la représentation des membres des groupes désignés.

Le plan d'équité en matière d'emploi d'Environnement Canada, qui est complet et détaillé, est digne de mention. Lorsqu'il est combiné à d'autres projets, le plan montre clairement les efforts déployés par le ministère pour appuyer la diversité et l'équité en matière d'emploi. Jusqu'à présent, le ministère a atteint 99,5 p. 100 de son objectif fixé pour l'an 2005 au chapitre de la représentation des femmes, 94,5 p. 100 dans le cas des Peuples autochtones, 71,7 p. 100 dans le cas des membres de minorités visibles et 69,9 p. 100 dans le cas des personnes handicapées.

Certains ministères ont mis en œuvre un plan d'action pour l'équité en matière d'emploi, mais ils n'ont pas établi de lien clair entre ce plan et leurs plans d'activités et des ressources humaines. La Commission espère que les ministères continueront de s'améliorer avec les années; entre-temps, le fait de traiter la représentation séparément peut nuire à leur capacité d'améliorer cette représentation.



désignés, la représentation globale des femmes et des Peuples autochtones (3,6 p. 100) dans l'ensemble de la fonction publique est supérieure à leurs taux de disponibilité au sein de la population active qui sont respectivement de 48,7 p. 100, 4,8 p. 100 et 1,7 p. 100. Les membres de minorités visibles sont cependant sous-représentés — il y a un écart de 2,6 p. 100 entre leur représentation (6,1 p. 100) et leur disponibilité au sein de la population active (8,7 p. 100).

Quand on examine les données du Conseil du Trésor sur l'équité en matière d'emploi entre le 1<sup>er</sup> avril 2001 et le 31 mars 2002, on constate que la fonction publique n'atteindra pas plusieurs des objectifs fixés pour les membres de minorités visibles dans *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* (mars 2000), le plan d'action du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Ces objectifs concernent le recrutement dans la fonction publique, les nominations intermédiaires dans les groupes de relève, les nouvelles recrues dans les groupes de relève, les nouvelles recrues dans le groupe de la direction, les nouvelles recrues et les diplômés et diplômées des programmes Cours et affectations de perfectionnement et de Stagiaires en gestion. La Commission craint que le problème de la sous-représentation ne soit toujours présent lorsque Statistique Canada publiera les nouvelles données du sondage concernant les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

#### 4.3.2 Plans d'équité en matière d'emploi

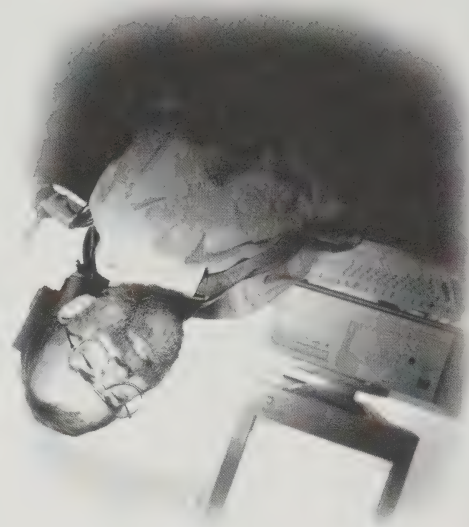
Les grands ministères, pour la plupart, ont élaboré un plan d'équité en matière d'emploi pour régler le problème de la sous-représentation des membres des groupes désignés. Environnement Canada, le ministère de la Justice Canada, Ressources naturelles Canada et Développement des ressources humaines Canada sont au nombre des organismes qui ont déjà des plans d'équité en matière d'emploi renouvelables en permanence. Ces plans sont intégrés au plan

## 4.3 VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS : LA REPRÉSENTATIVITÉ

La représentativité signifie que la composition de la fonction publique reflète celle du marché du travail du Canada.

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission a reconnu que certains progrès avaient été réalisés en vue de constituer une fonction publique pleinement représentative, mais elle a aussi reconnu que l'Examen des programmes et l'évolution du marché du travail avaient compliqué l'atteinte de cet objectif. Nous pensons que, quels que soient les efforts déployés à l'époque, ils devaient être poursuivis activement.

Bien que le Programme des mesures positives d'équité en matière d'emploi ait pris fin le 31 mars 2002, la Commission continuera d'aider les ministères, les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines en leur donnant de l'orientation en matière de dotation et en leur fournissant des programmes, des politiques et des outils pour les aider à relever le défi que représentent la constitution et le maintien d'un effectif représentatif. Nous avons ajouté une composante équité en emploi au Programme de perfectionnement professionnel pour les ressources humaines, nous avons élaboré un programme d'équité en matière d'emploi à l'intention



des cadres de niveaux EX-1, EX-2 et EX-3, et nous avons élargi les composantes actuelles d'équité en matière d'emploi du Programme Cours et affectations de perfectionnement.

L'évaluation faite par la Commission des 39 ministères a révélé que, dans l'ensemble, les membres du personnel comprenaient l'importance de cette valeur et se concentraient pour améliorer la représentation des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi au sein de leur effectif respectif. Pour évaluer la situation de la représentativité dans les ministères, on retrouve dans les ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation plusieurs indicateurs clés, notamment :

- une comparaison entre le nombre de membres des groupes désignés dans les ministères et leur disponibilité sur le marché du travail;
- l'existence de plans d'équité en matière d'emploi et leurs liens avec le recrutement général pour améliorer la représentation;
- des initiatives propres à chaque ministère;
- la surveillance de l'embauche à court terme de membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi;
- la représentation des membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi aux niveaux de la direction.

### 4.3.1 Données démographiques sur l'équité en matière d'emploi

Les 39 ministères qui ont présenté leur rapport en octobre 2001 ont en majorité inclus une comparaison entre le nombre réel de membres de groupes désignés dans leur ministère et leur disponibilité sur le marché du travail.

Les femmes et les Peuples autochtones étaient bien représentés dans la plupart des ministères qui ont fait rapport. Ces résultats correspondent aux plus récentes données publiées par la présidente du Conseil du Trésor dans *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale en 2000-2001*. Le rapport indique que, dans le cas de trois des quatre groupes



En ce qui a trait à l'impartialité, tout particulièrement, l'étude a révélé que :

- le favoritisme politique n'était pas considéré comme un problème par les personnes interrogées. En fait, aucun des 273 commentaires faits par les fonctionnaires ne concernent le favoritisme politique;
- même si un grand nombre de ministères ont reçu des appels et des lettres de politiciens et politiciennes demandant qu'on prenne en considération des candidats et candidates, ils ont répondu en accusant réception des demandes et en expliquant les procédures pertinentes de dotation;
- les ministères ont clairement fait savoir que l'ingérence politique était interdite;
- les répondantes et répondants ont pour la plupart reconnu que le favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) pouvait être un problème;
- les spécialistes des ressources humaines ont dit que les gestionnaires qui se livraient à du favoritisme bureaucratique n'en étaient pas toujours conscients. Certains ont mentionné que lorsqu'une telle situation était sur le point de se produire et qu'elle était portée à l'attention du ou de la gestionnaire, habituellement, cette personne réagissait plutôt bien et mettait fin au processus.

Tel que cela a été mentionné dans l'étude, la Commission est pleinement consciente des problèmes que suscite l'utilisation des nominations externes sans concours. Étant donné l'incidence que la délégation de ce pouvoir pourrait avoir sur les pratiques actuelles grâce à un certain nombre de projets pilotes menés dans les ministères. Une fois l'évaluation des projets pilotes terminée, la Commission décidera si elle délègue ou non ce pouvoir aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme à l'intérieur de cadres ministériels bien définis (voir également les principes de gestion et de prestation de services).

## Bilan de santé de l'impartialité

Tout semble indiquer que le système actuel fonctionne bien et que le favoritisme politique n'est pas une grande source de préoccupation. Les pratiques de dotation comme les nominations intermédiaires à long terme et les nominations externes sans concours, lorsque les circonstances particulières les justifient, pourraient donner l'impression d'un favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) parce qu'elles ont tendance à ne pas être aussi transparentes que d'autres concours. Étant donné cette impression, on encourage les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à avoir recours à des processus plus transparents ou, à tout le moins, aux nominations intermédiaires à long terme ou aux nominations externes sans concours uniquement lorsqu'elles sont dans l'intérêt public.

Dans le chapitre 2 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de 2001, la vérificatrice générale a catégoriquement déclaré que la Commission avait assuré une surveillance stricte de l'impartialité et que, d'après sa vérification, ce principe n'était pas une source de préoccupation. La vérificatrice générale a souligné que le principe d'une fonction publique impartiale était bien compris dans l'ensemble; ce principe a été maintenu et doit continuer de l'être, dans l'intérêt du pays.

La Commission elle-même protège la valeur qu'est l'impartialité de deux façons :

- en accordant ou en refusant un congé pour activités politiques en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. En 2001-2002, la Commission a reçu une demande de congé d'un fonctionnaire fédéral qui désirait se porter candidat à une élection provinciale, et elle le lui a accordé;
- en décidant de nommer ou non un membre du personnel du cabinet d'un ministre à un poste de la fonction publique à certaines conditions et en tant que bénéficiaire de priorité, en vertu de l'article 39 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ainsi, depuis le 31 mars 2002, 31 personnes ont été nommées et 17 sont à la recherche d'une nomination.



## 4.2.2 Rappel annuel aux membres du personnel

Dix ministères ont confirmé que l'administrateur général ou chef d'organisme envoie chaque année un rappel à tous les membres du personnel au sujet des conflits d'intérêts et des activités politiques. Certains ministères sont même allés plus loin en distribuant un Code de valeurs et d'éthique.

## 4.2.3 Lettres d'offre

Les ministères, pour la plupart, joignent à leurs lettres d'offre une déclaration concernant les conflits d'intérêts. De façon générale, ils exigent que les membres de jurys de sélection remplissent le formulaire intitulé *Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys* pour chaque processus de sélection. Les signatures attestent que tous les membres du jury connaissent et confirment leur responsabilité d'assurer que tous les candidats et candidates sont évalués en toute justice, objectivité et impartialité.

## 4.2.4 Activités propres aux ministères

Un certain nombre de ministères ont fait rapport sur des activités particulières. La surveillance des dossiers de recours pour favoritisme bureaucratique ou politique et l'élaboration d'un politique sur l'emploi temporaire mettant l'accent sur l'ingénierie politique et bureaucratique comment parmi les pratiques les plus courantes.

Il convient de noter que Citoyenneté et Immigration Canada offre une formation sur l'impartialité aux personnes qui participent aux activités de dotation, et qu'il a inclus de l'information sur l'impartialité dans sa séance de formation initiale des nouveaux membres de son personnel. L'Agence canadienne d'évaluation environnementale est un autre organisme qui a inclus de l'information sur l'impartialité dans son guide d'initiation et qui offre une séance sur l'éthique.

Dans son étude de l'impartialité et de la transparence en dotation, la CFP a examiné dans quelle mesure les pratiques de dotation sont fondées sur les valeurs, et si les politiques et programmes sont utilisés aux fins prévues. Pour avoir plus de détails sur l'étude, consultez le site Web de la CFP à l'adresse suivante : [http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monographe-non-partisanshp\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monographe-non-partisanshp_f.htm)

En général, l'étude a permis de constater que :

- Les gestionnaires hiérarchiques, les spécialistes des ressources humaines et les représentants et les représentants syndicaux sont résolus à adopter une approche fondée sur les valeurs en dotation;
- Les gestionnaires, les spécialistes des ressources humaines et les représentants et représentants syndicaux estiment tous et toutes que les valeurs d'impartialité et de transparence sont complémentaires et essentielles au maintien d'un bon moral.



La Commission est d'avis que, dans l'ensemble, le système de dotation permet d'effectuer des nominations externes et internes de personnes compétentes dans la fonction publique; toutefois, il reste encore des problèmes à régler comme le recours à l'embauche de personnel temporaire et à court terme. On a fait certains progrès en ce qui concerne la planification à long terme des RH, comme en témoignent les liens avec les plans d'activités, tout particulièrement dans

## Bilan de santé de la compétence

Dans l'ensemble, l'étude montre que les gens font une interprétation assez semblable de la compétence en tant que valeur, et que les gestionnaires, en général, ainsi que les fonctionnaires, pour la plupart, ont le sentiment qu'on respecte la compétence en dotation. Toutefois, on a effectivement besoin de meilleurs outils pour évaluer les habiletés et les qualités personnelles. Ils sont d'autant plus nécessaires que notre sondage périodique auprès des gestionnaires et des personnes nouvellement nommées indiquait que, parmi toutes les valeurs associées au mérite, la compétence était considérée comme la plus importante par les deux parties.

Les qualités personnelles.

Plusieurs gestionnaires ont dit qu'un bon processus contribuait à la compétence, et qu'il valait la peine de consacrer davantage de temps au processus d'embauche si on voulait embaucher des gens compétents; cependant, bon nombre ont dit qu'ils étaient assez satisfaits des outils dont ils disposaient pour évaluer la compétence et aimeraient qu'on élabore davantage d'outils pour évaluer les habiletés et les qualités personnelles.

Les gestionnaires ont également attribué une cote très élevée à l'expérience de travail directe-ment liée au poste et aux vérifications des références positives, tandis que les conseillers et conseillères en ressources humaines se flattaient davantage aux résultats des examens écrits et au niveau de scolarité;

dans l'ensemble, les évaluations officielles des qualités personnelles et habiletés étaient cotées plus élevées que les connaissances et le niveau de

## 4.2.1 Attestation de l'administrateur général ou chef d'organisme

Sur les 39 ministères qui ont présenté leur rapport en octobre 2001, 32 administrateurs généraux ou chefs d'organisme ont attesté que toutes les activités étaient conformes à la valeur qu'est l'impartialité.

- Voici quelques-uns des principaux indicateurs qui ont été élaborés pour évaluer l'impartialité en dotation dans les ministères :
- une attestation d'impartialité par l'administrateur général ou chef d'organisme;
- un rappel annuel au sujet des conflits d'intérêts et des activités politiques à tous les membres du personnel;
- une déclaration concernant les conflits d'intérêts jointe aux lettres d'offres;
- des activités propres aux ministères, par exemple la formation des personnes qui prennent part aux décisions en matière de dotation.

L'impartialité signifie que les employés et employés sont nommés et promus en toute impartialité, sans favoritisme politique ou bureaucratique. Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission affirmait que, dans l'ensemble, les nominations étaient faites de façon objective et exempte de toute influence partisane. Afin de protéger cette valeur, nous avons toutefois souligné qu'il faudrait faire preuve de vigilance.

## 4.2 Valeur liée aux résultats : L'IMPARTIALITÉ

Les grands ministères. Or, tous les ministères et organismes doivent redoubler d'efforts, quelle que soit leur taille. La Commission craint que, sans l'aide de plans de RH, les gestionnaires continuent de mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche de personnes très compétentes dont la fonction publique aura besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.

La Commission fera un suivi de cette pratique au cours du prochain exercice, et donnera des détails dans le *Rapport annuel 2002-2003*.

#### 4.1.5 Perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires

Les résultats préliminaires de l'étude de la CFP sur la *compétence et la justice*, effectuée en 2001-2002, ont montré que les fonctionnaires avaient les points de vue suivants sur la compétence en tant que valeur :

- 75 p. 100 des fonctionnaires interrogés étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans mon unité de travail, nous nommons des personnes qui peuvent faire le travail »;
- 66 p. 100 étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Mon ministre nomme des personnes qualifiées »;
- Les résultats des questions fermées et les commentaires narratifs montraient le lien très étroit entre le degré de réussite professionnelle d'une personne au cours des deux dernières années et sa perception générale de la compétence et de la justice en dotation.

Parmi les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines :

- les gestionnaires se disaient pour la plupart très satisfaits du calibre des personnes embauchées, et ils étaient d'avis qu'un fort pourcentage de leur personnel était compétent;

**Recours à la dotation à court terme**

La Commission, dans un certain nombre d'études, ainsi que la vérificatrice générale ont jugé que l'utilisation de pratiques de dotation temporaire, comme l'embauche à court terme, présentait un risque pour la compétence et les autres valeurs associées au mérite. Afin de bien comprendre les raisons de l'utilisation de la dotation à court terme dans l'ensemble de la fonction publique, la CFP effectue un sondage auprès des gestionnaires d'embauche pour le compte du Comité conjoint sur l'emploi pour une période déterminée (Conseil du Trésor du Canada et Alliance de la fonction publique du Canada). Les résultats du sondage aideront le Comité à améliorer les politiques et pratiques d'emploi pour une période déterminée. La Commission a également demandé aux ministères de faire rapport sur leurs pratiques d'embauche à court terme dans leurs rapports ministériels respectifs sur la dotation, lesquels doivent être présentés à l'automne 2002.

La nomination d'employés et employés temporaires (plutôt que d'employés et employés nommés pour une durée déterminée et indéterminée) à des postes de durée indéterminée et déterminée est une autre pratique qui pourrait menacer la compétence parce que l'embauche du personnel temporaire n'est pas assujettie à un examen approfondi du mérite. Le tableau B indique la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure dans le cadre des activités d'embauche et de dotation pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001.

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

	Du 1 <sup>er</sup> avril 2000 au 31 mars 2001	Du 1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002	Écart	% de changement
Emploi temporaire à durée indéterminée	255	413	+ 158	+ 62,0
Emploi temporaire à période déterminée	1 901	2 224	+ 323	+ 17,0
Période déterminée à durée indéterminée	6 200	7 431	+ 1 231	+ 19,9

Source : Annexe A, Tableau B — Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure



\*Nota : Les chiffres ont été arrondis.

Source : Annexe A, Tableau A — Activités globales d'embauche et de dotation

Total		50 535	100,0	53 118	100,0		
Étudiants/étudiantes (en vertu du décret d'exemption)		11 495	22,8*	12 334	23,2	+ 839	+ 7,3
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la LEP)		18 916	37,4	19 716	37,1	+ 800	+ 4,2
Activités de dotation pour une période déterminée		16 268	32,2	16 022	30,2	- 246	- 1,5
Activités de dotation pour une durée indéterminée		3 856	7,6	5 046	9,5	+ 1 190	+ 30,9
Modifi- cation	Personnes embauchées	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%
	Du 1 <sup>er</sup> avril 2000 au 31 mars 2001	Du 1 <sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002				Écart	

TABLEAU A : Activités d'embauche selon la durée d'emploi

#### Encourager l'utilisation des répertoires

La CFP tient des répertoires de candidats et candidatures qui ont fait l'objet d'une évaluation complète et qui sont qualifiés, mais qui n'ont pas été nommés aux programmes de Formation accélérée pour les économistes, de Formation en gestion des ressources humaines, de Stagiaires en gestion et de formation en recherche sur les politiques. De plus, par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire, la CFP tient maintenant un répertoire général national entièrement automatisé de diplômés et diplômées

Le tableau A montre que les ministères et les organismes font davantage de dotation à long terme, si on se fie à l'activité d'embauche de personnes de l'extérieur de la fonction publique pendant la période du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001. Il y a une nette augmentation (30,9 p. 100) de la proportion de personnes embauchées pour une durée indéterminée, qui sont passées de 3 856 à 5 046, et une diminution du nombre de personnes embauchées pour une période déterminée, qui sont passées de 16 268 à 16 022. Pour tenter de rejoindre la fonction publique, les ministères ont augmenté de 7,3 p. 100 le nombre d'étudiants et étudiantes qu'ils ont embauchés au cours de ces mêmes périodes, soit de 11 495 à 12 334.

#### Dotation et rajoutissement

#### pour l'avenir

#### 4.1.4 Renouvellement du personnel

#### Recrutement et renouvellement des cadres

La CFP administre un programme de recrutement de cadres afin de trouver et d'attirer des cadres compétents de toutes les régions du pays pour combler, maintenant et dans l'avenir, des postes vacants. Dans le cadre de la stratégie générale visant à assurer le renouvellement du groupe de la direction, la Commission et les ministères se partagent les responsabilités de préparer des fonctionnaires talentueux à exercer des fonctions de leadership dans la fonction publique, et collaborent pour utiliser efficacement les programmes de perfectionnement, tant chez les cadres que chez leurs subordonnés. Ces programmes permettent la poursuite d'un cheminement qui peut conduire jusqu'aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Il s'agit, entre autres, des programmes Cours et affectations de perfectionnement, Stagiaires en gestion, Perfectionnement accéléré des économistes et Perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints.

matière d'emploi.

universitaires présélectionnés auquel les gestionnaires peuvent avoir recours pour doter divers types de postes d'agents et agentes de niveau d'entrée. En plus de ce répertoire, elle tient également quelque 31 répertoires de recrutement général, dont quatre sont d'envergure nationale. Sur ces 36 répertoires, près de la moitié sont réservées aux membres de l'un ou l'autre des groupes désignés aux fins de l'équité en



Les ministères ont pour la plupart fourni des renseignements sur les utilisations des produits de compétence, par exemple les caractéristiques individuelles des connaissances et des compétences, et sur la façon dont les connaissances et les compétences sont appliquées. Un grand nombre de ces listes des compétences ont été envoyées à un grand nombre de personnes.

- la prestation d'une formation et d'un soutien aux personnes qui participent à la prise de décisions en matière de dotation;
- la surveillance et l'examen des stratégies en matière de ressources humaines et de leurs résultats.

#### 4.1.1 Stratégies en matière de ressources humaines

L'évaluation globale faite par la Commission montre que certains progrès ont été réalisés pour ce qui est de l'amélioration de l'efficacité de la planification des ressources humaines, tout particulièrement dans les grands ministères comptant un effectif de plus de 2 000 équivalents temps plein. En général, les grands ministères ont élaboré et mis en œuvre des stratégies de gestion des ressources humaines plus détaillées et intégrées, ce à quoi on doit s'attendre.

Les résultats confirment qu'en comparaison avec les autres valeurs en dotation, la compétence est de loin celle qui est la mieux comprise et appliquée parce qu'elle a toujours été davantage associée au mérite.

Tel que mentionné déjà dans la chapitre 3, le rendement en dotation de 39 ministères a été évalué au moyen de renseignements obtenus grâce à une analyse de leurs rapports de 2000-2001 et à des consultations avec le personnel des bureaux de secteur et de l'administration centrale de la CFP. Les ministères utilisent un ensemble d'indicateurs élaborés conjointement avec la CFP pour préparer leur rapport sur le rendement en dotation. Dans ce chapitre, nous aurons énormément recours aux évaluations parce qu'elles brossent un tableau unique de ce qui se passe au niveau ministériel — et, par conséquent, témoignent de ce qui se passe dans l'ensemble de la fonction publique.

Dans le rapport de l'an dernier, la Commission conclut qu'une planification rigoureuse et efficace des ressources humaines est essentielle à tous les niveaux pour assurer que la fonction publique dispose des compétences requises pour l'avenir. Nous n'avons pas changé d'opinion en 2001-2002, et le chapitre 2 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de 2001, « Recruter pour la fonction publique canadienne de demain : Modifier le système », vient renforcer cette opinion. La vérificatrice générale est aussi d'avis qu'une planification efficace des ressources humaines est essentielle pour résoudre le problème de l'embauche à court terme et permettre à la fonction publique de satisfaire ses besoins à long terme en ressources humaines.

La compétence décrit les caractéristiques qui permettent de veiller à ce que les fonctionnaires soient qualifiés pour s'acquitter de leurs responsabilités dans la fonction publique.

#### 4.1 VALEURS LIÉES AUX RÉSULTATS : LA COMPÉTENCE

La compétence décrit les caractéristiques qui permettent de veiller à ce que les fonctionnaires soient qualifiés pour s'acquitter de leurs responsabilités dans la fonction publique.



► l'utilisation des profils de compétences;

- l'existence d'une stratégie en matière de ressources humaines dans chaque ministère, et les liens entre la stratégie et le plan d'activités du ministère;

*Évaluation de la santé du système du mérite*



Dans le *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission a entrepris d'évaluer les trois valeurs liées aux résultats, les trois valeurs liées aux processus et les deux principes de gestion et de prestation de services qui sous-tendent la dotation fondée sur les valeurs. Nous maintenons cette approche dans le présent rapport.

FIGURE B : Valeurs du mérite et principes de gestion ou de prestation de services : définitions







veiller à ce qu'il corresponde aux normes et aux méthodes les plus modernes, plus particulièrement la capacité de vérification à l'aide de systèmes de données électroniques. Ce processus de vérification amélioré sera utilisé plus fréquemment au fur et à mesure que les ministères exerceront des pouvoirs de dotation comportant plus de risques.

L'an dernier, la Commission a signalé l'instauration du Programme de sondages spéciaux. Il s'agit de sondages menés auprès des gestionnaires et des personnes nommées au sujet des processus de dotation récents afin d'obtenir des renseignements directs sur leur expérience. Le programme se poursuivra et nous avons tenu deux nouveaux sondages. De plus, les aspects de la dotation qui sont abordés se multiplient et, au cours de l'année à venir, nous ferons l'expérience de la technologie des sondages sur le Web.

### Conclusion

en octobre 1999.

Les résultats d'une étude intitulée *Impartialité et transparence en dotation* ont été publiés en 2001 tandis que les résultats d'une autre étude, *Compétence et justice*, ont été publiés plus récemment. Enfin, dans le cadre de cette dernière étude, plus de 1 000 mesures de ces mesures avaient donné lieu à des nominations conformes au mérite. En outre, cette étude répond à certaines questions soulevées dans la décision *Asselin* en octobre 1999.

La mise en œuvre du nouveau programme de surveillance fondé sur les principes de la fonction moderne de contrôleur a été un succès. La Commission continuera de renforcer son approche grâce à des efforts soutenus d'innovation et d'amélioration. En retour, ces efforts assureront une meilleure capacité de faire rapport au Parlement et une plus grande responsabilisation.



### 3.4 AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA

La Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada confère à la Commission de la fonction publique la responsabilité d'évaluer la comparabilité entre les principes régissant la dotation à l'Agence des douanes et du revenu du Canada et les valeurs véhiculées par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ainsi que de veiller à ce que l'Agence applique ses principes dans la mise en œuvre de son programme de dotation.

L'an dernier nous avons indiqué, qu'à notre avis, les principes régissant la dotation à l'Agence étaient comparables avec les valeurs de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Au cours du dernier exercice, nous nous sommes concentrés sur notre deuxième responsabilité. À ce jour, la Commission est satisfaite des progrès réalisés par l'Agence pour ce qui est d'utiliser ses principes en vue de la mise en œuvre de son programme de dotation.

La Commission a rencontré régulièrement les responsables de l'Agence afin de bien saisir la mise en œuvre de son programme de dotation. En effet, l'Agence semble vouloir adopter un système intégré de dotation fondée sur les compétences et un programme de responsabilisation qui devrait intégrer à la fois les ressources humaines et les ressources opérationnelles. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a mis au point un programme d'évaluation et de vérification afin d'évaluer son programme de dotation. Elle nous consultera pour s'assurer que la portée de ce programme sera suffisante pour permettre à chacune des entités de respecter ses obligations légales.

### 3.5 PROGRÈS QUANT À LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX OUTILS DE SURVEILLANCE

Poursuivant ses efforts pour améliorer ses outils de surveillance, la Commission a décidé de procéder à l'étude du processus de vérification en dotation pour

Commission. Ce conseil constitue un important mécanisme de collaboration en vue de renforcer le système de dotation.

Au cours de la dernière année, deux groupes de travail ont présenté un rapport à la Commission : *Rendre compte du mérite — La surveillance de la dotation dans la fonction publique* (août 2001), qui traite du concept de la responsabilité directe des sous-ministres envers le Parlement pour ce qui est de la dotation et du rôle des divers intervenants dans ce processus — l'employeur, les agents de négociation et un organisme de surveillance.

Le mérite dans la fonction publique (août 2001), qui étudie le mérite selon diverses perspectives, en mettant l'accent sur d'éventuels contextes, comme les différents régimes de dotation, des scénarios démographiques, les valeurs et le concept de « personne la mieux qualifiée » au regard des notions d'ancienneté, de diversité, de possibilités de perfectionnement, d'efficacité, de justice, d'égalité d'accès et de transparence.

La Commission a accepté les deux rapports et les a transmis au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui les a bien accueillis.

Un rapport contenant une étude de l'utilisation des répertoires de préqualification, intitulé *Approche proposée pour la constitution, le maintien et l'examen d'un répertoire de préqualification* a été présentée en février 2002. Un autre rapport, intitulé *Perfectionnement, partage et maintien en poste du talent au XXI<sup>e</sup> siècle : La mobilité comme voie vers le succès*, a été présenté en mai 2002. On y traitait du besoin de faciliter la mobilité pour s'assurer que la fonction publique dispose des travailleurs et travailleur les plus qualifiés dont elle a besoin pour mieux servir les Canadiens et Canadiennes.

De nouveaux groupes de travail étudient également la mobilité entre le noyau de la fonction publique et les employeurs distincts ainsi que le concept de codéveloppement.

Au cours des deux dernières années, la Commission a noté une amélioration importante de la qualité des rapports produits et de l'exhaustivité des documents justificatifs, ainsi qu'un équilibre entre les réalisations et les défis. Notre évaluation du rendement en dotation des ministères révèle une compréhension et une prise en main accrues du système de dotation, un des objectifs clés d'une approche fondée sur les valeurs. Dans la rétroaction communiquée à tous les administrateurs généraux ou chefs d'organisme, on a précisé les secteurs auxquels ils doivent prêter une plus grande attention, et on leur demande de fournir plus de renseignements sur l'utilisation et l'incidence de la dotation pour une période temporelle. Quant aux ministères dont le rendement n'est pas aussi élevé qu'il devrait l'être, la Commission leur a signalé les écarts notés et les mesures à prendre. Dans leurs rapports futurs, ces organisations devront préciser ce qu'elles ont fait pour s'améliorer. Notre évaluation du rendement des ministères a également démontré la nécessité de revoir continuellement les ententes de délégation de pouvoir et responsabilités en dotation afin de renforcer les indicateurs de rendement qu'elles contiennent. En effet, ces indicateurs seront utilisés pour établir des repères d'évaluation du rendement en dotation des ministères. Étant donné que 72 ministères et organismes devront produire un rapport au cours de l'exercice financier 2002-2003, la Commission est convaincue que ces indicateurs constitueront une base solide pour notre évaluation globale. Les principaux indicateurs utilisés par les ministères et les organismes dans leurs rapports sur le rendement en dotation sont signalés pour chaque valeur du mérite dans tout le texte.

Si on veut trouver, évaluer et maintenir en poste des personnes compétentes, un des meilleurs investissements à faire consiste à étudier les politiques, les lignes directrices et les directives de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'elles sont à jour et appuient une approche fondée sur les valeurs de même qu'à les modifier en fonction des nouveaux besoins et des nouvelles situations. La mise en œuvre d'un programme de suivi de la dotation afin de cerner les problèmes contribue également à assurer la santé des activités et stratégies de dotation.

On constate une prise en main accrue du système de dotation par les ministères et les organismes.

### 3.2 MESURES CORRECTIVES

leur capacité à cet égard.

L'évaluation du rendement des ministères par la Commission a permis de constater qu'il faut aider les gestionnaires à mettre au point des programmes de contrôle efficaces fondés sur le risque, et nous avons pris l'initiative d'aider les ministères à établir

pouvoirs n'a été retirée à une organisation.

Lorsqu'elle met l'accent sur une approche d'ap-  
prentissage, la Commission cible un certain nombre de situations qui, chaque année, requièrent des mesures correctives pouvant aller jusqu'à la révocation de nominations et au retrait de pouvoirs délégués. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a le pouvoir de révoquer une nomination et d'imposer des mesures correctives si une enquête révèle l'existence d'une pratique frauduleuse ou d'une infraction au règlement concernant un processus de sélection. Au cours du dernier exercice, la Commission a révoqué 26 nominations. Toutefois, aucune délégation de

### 3.3 CONSEIL CONSULTATIF DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique a été créé en 1999 en tant qu'organisme de consultation tripartite regroupant des représentants et représentants des ministères et d'organismes, des agents de négociation et de la

responsabilités en dotation, et les 39 ministères qui doivent produire un rapport — qui représentent 81,4 p. 100 de l'effectif de la fonction publique, et dont les noms sont cités ci-après — ont transmis leur rapport de responsabilisation en dotation à la Commission. Lan prochain, l'ensemble des 72 ministères et organismes visés par la LEFP produiront un rapport. À la lumière des indicateurs négocés, ces rapports démontreront que les ministères ont fait une utilisation efficace des pouvoirs de dotation pour mener à terme leurs opérations. Cette approche d'autoréévaluation favorise une meilleure prise en main des pouvoirs délégués aux ministères et leur permet de rendre compte eux-mêmes de leurs activités.

Le présent rapport pour l'exercice 2001-2002 indique que nos efforts ont porté fruits. Toutefois, la Commission doit continuer d'améliorer ses outils de surveillance pour donner au Parlement l'assurance que la dotation respecte les valeurs et les principes qui sont le fondement même de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP).

### 3.1 S'INSPIRER DU SUCCÈS OBTENU

La dernière année a été riche en apprentissage à la fois pour la Commission et pour les ministères. Chaque ministère et organisme a maintenant signé une nouvelle entente de délégation des pouvoirs et

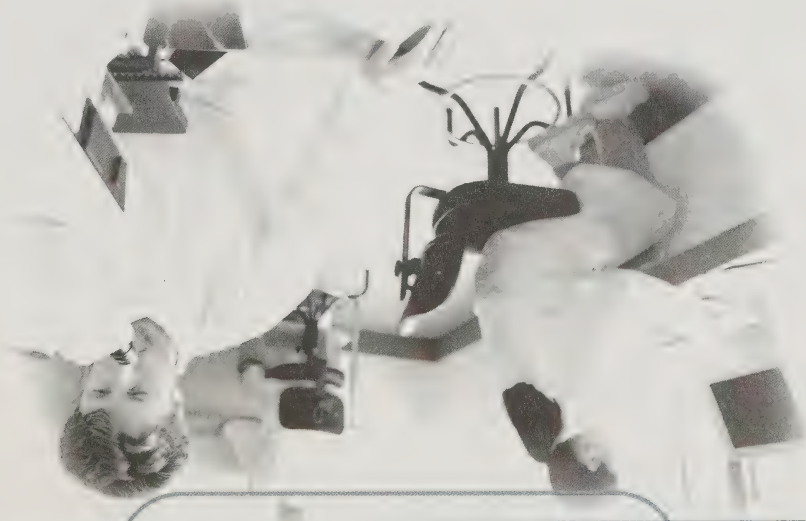
#### Ministères et organismes ayant produit un rapport en 2001-2002

Affaires indiennes et du Nord Canada	Défense nationale
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Développement des ressources humaines Canada
Agence canadienne de développement international	Développement économique du Canada pour les régions du Québec
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Agence spatiale canadienne	Enquêteur correctionnel Canada
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Environnement Canada
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	Gendarmerie royale du Canada (personnel civil)
Bureau des passeports (relève du sous-ministre des Affaires étrangères et du Commerce international)	Industrie Canada
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	Ministère de la Justice Canada
Bureau du surintendant des institutions financières	Office des transports du Canada
Citoyenneté et Immigration Canada	Pêches et Océans Canada
Comité des Griefs des Forces canadiennes	Ressources naturelles Canada
Commission canadienne des droits de la personne	Santé Canada
Commission canadienne des grains	Service correctionnel du Canada
Commission de la fonction publique du Canada	Solliciteur général Canada
Commission des plaintes du public contre la GRC	Statistique Canada
Commission du droit du Canada	Transports Canada
Commission mixte internationale	Tribunal canadien des relations professionnelles
Communication Canada	Tribunal de l'aviation civile
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	artistes-producteurs



**D**ans notre *Rapport annuel 1999-2000*, nous avons décrit un nouveau Cadre du mérite fondé sur les valeurs pour la dotation, inspiré des concepts de la fonction moderne de contrôle. La Commission estime qu'une transition vers un système de dotation qui met davantage l'accent sur les valeurs sous-jacentes aux règles était essentielle. Cette approche mise d'abord et avant tout sur l'importance accordée à l'apprentissage et à l'amélioration de même que sur l'attention prêtée aux secteurs à risque. Elle ne privilégie ni les sanctions ni les mesures destinées à éviter les risques, ce qui nuit à la créativité des participants aux intervenants comme les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines qui participent

afin d'améliorer la surveillance et dans un contexte de décentralisation. Cependant, la mise en œuvre des pouvoirs exige une attention particulière aux discussions avec les administrateurs-chefs d'organisme ainsi qu'avec la fonction publique. La Commission scientifique de son mandat législatif des pouvoirs de recrutement, des mesures appropriées soient en place surveillance continue du mérite.





## 2.4.5 Mise en œuvre des RH électroniques

Le site Web de la CFP *emplois.gc.ca* a récolté des éloges sur la scène internationale en raison de l'utilisation de la technologie pour répondre aux besoins de la population canadienne. Toutefois, le gouvernement peut et doit aller plus loin sur la voie de l'utilisation de la technologie électronique dans le domaine des ressources humaines — les RH électroniques.

Comme de plus en plus de Canadiens et Canadiennes ont accès à Internet, le nombre de candidatures en direct pour des postes au gouvernement fédéral ne cessera d'augmenter. C'est pourquoi le gouvernement devra mettre au point des méthodes de traitement rapide et efficace de toutes ces demandes afin de trouver les candidates et candidats compétents, particulièrement pour certains types d'emplois qui attirent un grand nombre de personnes. La technologie permettra d'automatiser le processus de présélection afin que les gestionnaires puissent rapidement des offres d'emploi aux personnes jugées qualifiées.

Comme la concurrence avec le secteur privé pour obtenir des travailleurs du savoir spécialisé augmente, ces innovations seront essentielles si le gouvernement veut atteindre ses objectifs de recrutement.

## 2.5 UN RÔLE CRUCIAL POUR LE PARLEMENT

Vue de l'extérieur, la modernisation de la gestion des ressources humaines au gouvernement est souvent considérée d'intérêt et d'importance limitée pour l'ensemble de la population canadienne. Toutefois, les fonctionnaires jouent un rôle essentiel dans de nombreux aspects de la vie des citoyens et citoyennes du Canada. C'est pourquoi le gouvernement canadien doit disposer d'un cadre de travail moderne et souple lui permettant de recruter et de maintenir en poste des fonctionnaires hors pair capables de faire ce qu'il faut pour protéger la place du Canada sur la scène mondiale.

Le Parlement aura sous peu l'occasion de mettre en place un tel cadre de travail pour les Canadiens et Canadiennes. La Commission est convaincue qu'il entreprendra cette tâche en tenant compte des principes importants qu'il a lui-même établis par le passé ainsi que des besoins changeants de la population canadienne à l'avenir.

► Pour régler ces questions, le gouvernement doit :  
 ► mener des recherches afin de déterminer ses propres besoins en effectif dans le contexte du marché du travail en général;

► Par exemple, si les gestionnaires embauchent uniquement pour répondre à leurs besoins opérationnels d'aujourd'hui, est-ce que la fonction publique disposera de suffisamment de personnes possédant la bonne combinaison de compétences pour répondre à la demande de demain? Si les gestionnaires établissent séparément leurs régimes d'emploi sans connaître l'évolution des pratiques liées au marché du travail, est-ce que le gouvernement sera toujours à la hauteur de sa réputation d'employeur de choix?

2.4.3 *Planification des ressources humaines*  
 Sous réserve d'une formation et d'une orientation appropriées, les gestionnaires devraient pouvoir répondre à leurs besoins de dotation particuliers. Si leurs mesures de dotation ne s'appuient pas sur une planification efficace des ressources humaines au ministère et dans l'ensemble de la fonction publique, alors les besoins généraux du gouvernement en matière de ressources humaines pourraient ne pas être satisfaits.

les pratiques de dotation des ministères, la Commission, à titre d'organisme indépendant du Parlement, devrait déléguer les pouvoirs de dotation aux ministères. La Commission devrait assurer une orientation générale grâce à des cadres de travail non prescriptifs susceptibles d'aider les ministères à exercer leurs pouvoirs, le tout, assorti d'une formation sur le mérite de premier plan. Si nous constatons que des pratiques de dotation d'un ministère échouent de façon constante et alors imposer des mesures correctives pour veiller à ce que les problèmes ne se reproduisent plus.

## 2.4.4 *Établissement de la capacité de la collectivité des ressources humaines*

► planifier de façon stratégique, tant au niveau du gouvernement que des ministères, afin de répondre à ces besoins;

► inciter les gestionnaires à intégrer cette planification à leurs mesures d'embauche individuelles.

La collectivité des ressources humaines dans la fonction publique doit être une source de soutien importante pour les gestionnaires afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités d'embauche élargies et à comprendre les objectifs plus généraux du gouvernement en matière de ressources humaines.

Cependant, au milieu des années 1990, la collectivité des ressources humaines a diminué alors qu'il y avait très peu de recrutement au gouvernement. Depuis, il y a toujours eu sous-dotation des postes et surcharge de travail. Les pressions associées à la charge de travail ont été accentuées par d'autres facteurs, notamment le peu de progrès réalisés quant à la professionnalisation de la collectivité, une formation et un perfectionnement insuffisants de même qu'un leadership inégal visant la collectivité dans l'ensemble de la fonction publique.

Ainsi, les gestionnaires déjà fort occupés, qui doivent assumer davantage de responsabilités en gestion des ressources humaines, se tournent vers leur personnel des ressources humaines pour obtenir aide et conseils. Restaurer cette capacité sera un facteur essentiel du succès de la modernisation des ressources humaines. Toutefois, ce ne sera pas tâche facile, et la planification de ce travail devrait figurer parmi les priorités du plan d'action du gouvernement pour la période post-législation.



## 2.4 AU-DELÀ DE LA LÉGISLATION

L'administration fédérale a fait état de son intention de régler ces questions en déposant devant le Parlement une législation visant à créer un cadre moderne (politiques, législation et institutions) pour la gestion des ressources humaines au gouvernement du Canada.

Cependant, quelles que soient les vertus de la nouvelle législation, en soi, elle ne suffira pas à régler certains des problèmes graves auxquels la gestion des ressources humaines est confrontée. Si nous voulons que les principes de modernisation soient respectés à l'avenir, il faudra prendre d'autres mesures.

### 2.4.1 Orientation des gestionnaires

Par exemple, à la lumière de notre expérience du contexte actuel, où les pouvoirs sont abondamment délégués, nous savons que bon nombre de gestionnaires ne connaissent pas les nombreux facteurs dont ils doivent tenir compte lorsqu'ils prennent des décisions d'embauche et de dotation. Les vastes consultations menées par la CFP il y a quelques années ont relevé le besoin de mettre en place un cadre de prise de décisions simple pour guider les gestionnaires et leurs conseillers et conseillères dans l'exécution de leurs responsabilités liées à l'embauche de personnes. La CFP a été grandement influencée par les travaux importants menés au cours des années 1990 en vue de renouveler la fonction publique et de renforcer la gestion au gouvernement fédéral.

Cependant, l'influence partisane n'est qu'une des menaces éventuelles au principe du mérite dans la dotation à la fonction publique. Toute pratique qui remplace « ce qu'on connaît » par « qui on connaît » est fondamentalement injuste. Ainsi, il serait injuste que des fonctionnaires embauchent des personnes en se fondant uniquement sur leurs relations personnelles, une pratique communément appelée « favoritisme bureaucratique ». En fait, de telles pratiques peuvent entraver la capacité d'autres Canadiens et Canadiennes d'avoir un accès juste et direct aux perspectives d'emploi dans la fonction publique. Selon le système actuel, nous avons le pouvoir d'enquêter sur toute question relevant de notre compétence. Dans un système modernisé, cette capacité de contourner le favoritisme bureaucratique doit être maintenue.

Une autre menace éventuelle au mérite serait d'insister de façon excessive sur l'efficacité en dotation, au détriment des valeurs de justice, de transparence et d'égalité d'accès. Actuellement, il nous incombe d'assurer un équilibre approprié entre toutes les valeurs de la dotation. Dans un système modernisé, la Commission doit être en mesure de garantir que cet équilibre sera maintenu.

Au cœur de ces enjeux, on retrouve la nécessité de toujours pouvoir compter sur un organisme indépendant du Parlement qui œuvre à la protection du mérite en collaboration avec le gouvernement, dans son rôle d'employeur, sans être assujéti à celui-ci.



### 2.3.2 Maintenir ce qui va bien

En modernisant la fonction publique, le Parlement devra s'attaquer au défi de veiller à ce que les principes et les caractéristiques du système de ressources humaines qui nous a si bien servis dans le passé — et qui a contribué à nous doter d'une fonction publique professionnelle et impartiale — continuent de profiter aux générations actuelle et future de Canadiens et de Canadiennes.

La neutralité politique de la fonction publique, par exemple, est un élément fondamental de notre modèle de gouvernement inspiré de l'excellence traditionnelle de la fonction publique canadienne. C'est en raison de cette neutralité que les diverses administrations, indépendamment de leur allégeance politique, peuvent se tourner vers la fonction publique pour obtenir des conseils objectifs et avisés sur la gamme complète d'enjeux stratégiques auxquels elles font face. En outre, cette neutralité permet de veiller à ce que tous les Canadiens et Canadiennes soient traités de façon juste et équitable dans leurs rapports avec la fonction publique, quelles que soient leurs convictions politiques.

La neutralité de la fonction publique est en grande partie fonction de la responsabilisation des administrateurs généraux ou chefs d'organisme à l'égard de la Commission qui, à son tour, rend compte directement de ses activités au Parlement. Ainsi, les administrateurs généraux ou chefs d'organisme et la Commission sont à l'abri de toute pression directe que le gouvernement en place peut exercer au regard des nominations. Dans le nouveau système, il faut donc voir à soustraire les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à toute influence partisane.

Bien qu'ils exercent des pouvoirs délégués accrus, bon nombre de gestionnaires très occupés ne connaissent pas la nature de la latitude dont ils disposent maintenant pour mener des activités de dotation. En outre, il existe une pénurie de spécialistes en ressources humaines dans la fonction publique pour leur donner des conseils avisés. Sans ce soutien et face à l'imprévisibilité de la population canadienne, les gestionnaires en sont venus à recourir à des solutions à court terme comme l'embauche de personnel temporaire ou pour une période déterminée plutôt qu'au recrutement de personnes pour une durée indéterminée, afin de s'acquitter de leurs obligations à l'égard des Canadiens et Canadiennes.

Même si cette approche peut aider certains gestionnaires à court terme, elle ne s'inscrit pas dans l'intérêt à long terme de la fonction publique ou de la population canadienne. Un recours excessif à l'emploi de durée temporaire et déterminée ne fait pas intervenir la gamme complète des valeurs que les activités de dotation devraient refléter. On fait trop souvent abstraction des objectifs stratégiques publics, notamment diversifier l'avancement de la fonction publique ou attirer les personnes qualifiées dont nous aurons besoin à l'avenir.

Entre-temps, les membres du personnel temporaire, qui ne jouissent pas de la sécurité d'un poste de durée indéterminée, sont toujours à l'affût d'autres perspectives d'emploi, ce qui contribue à réduire leur efficacité à leur poste actuel. Une telle situation ne les encourage pas à demeurer à la fonction publique et ne contribue pas à convaincre d'autres personnes de faire carrière dans la fonction publique à un moment où le gouvernement doit remplacer les nombreux fonctionnaires qui prendront bientôt leur retraite.

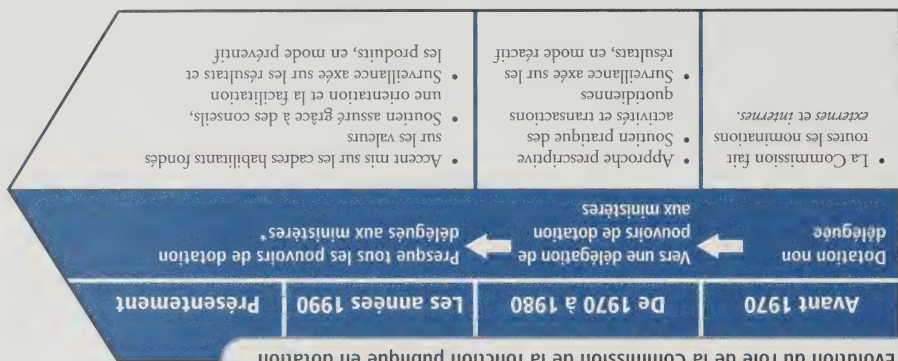
### 2.3.1 Améliorations récentes

Les dernières décennies ont vu un problème prendre de l'ampleur, soit la définition du mérite. En soi, le mérite n'est pas défini dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, où il est seulement question de la nomination de « personnes qualifiées » à la suite d'une sélection fondée sur le mérite. Toutefois, au fil des ans, cette expression a été interprétée par les tribunaux de la façon suivante : « la sélection du candidat le mieux qualifié ». Cette interprétation a quelque peu entravé le processus de dotation étant donné que les gestionnaires devaient être prêts à démontrer, dans le cadre des procédures judiciaires, que tout candidat reçu ou toute candidate reçue était la meilleure personne pour le poste.

En 1993, le Parlement a modifié la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Cette législation introduit le concept de « mérite individuel », selon lequel, dans certains cas, les gestionnaires pouvaient embaucher un candidat ou une candidate qui satisfait à la norme de compétence requise pour le poste. En d'autres mots, les gestionnaires pouvaient embaucher des personnes entièrement qualifiées sans devoir faire de petites distinctions, voire des distinctions négligeables, entre les candidats et candidats pour prouver que la personne était « le candidat le mieux qualifié ». Cette approche offrait une part de la latitude requise, mais dans certains cas, les tribunaux ont prescrit la façon dont elle devait être utilisée.

L'insatisfaction quant au temps habituellement nécessaire pour mener à terme une mesure de dotation et au temps de gestion requis pour chaque mesure nous a amenés à entreprendre un *Examen consultatif de la dotation* d'envergure en 1996. Voici les recommandations de l'équipe chargée de cet examen :

- des systèmes et des processus de renouvellement du personnel fondés sur les valeurs et non plus sur les règles;
  - la responsabilisation directe des administrateurs généraux ou chefs d'organisme vis-à-vis du renouvellement du personnel interne ne faisant pas partie du groupe de la direction;
  - des processus de renouvellement du personnel élaborés conjointement avec les représentants et représentants des employés et employées;
  - en dernier ressort, le recours à des mesures correctives.
- Les conclusions de cet examen ont guidé notre réforme de la dotation en 1997. Par cette réforme, on a accordé plus de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme, introduit de nouveaux assouplissements et élaboré des instruments de délégation et de responsabilisation sur mesure.
- En fait, les réformes mises en œuvre depuis les années 1960, et plus particulièrement dans les années 1990, ont réorienté de façon fondamentale le système de dotation fédéral, transférant la responsabilité de la dotation aux ministères et organismes. Ces réformes ont également permis de préciser la responsabilité des gestionnaires et des administrateurs généraux ou chefs d'organisme quant à l'exercice des pouvoirs délégués.
- Aujourd'hui, presque tous les pouvoirs d'embauche et de dotation dans la fonction publique sont délégués aux ministères; la Commission ne conserve un rôle direct que dans l'embauche initiale à la fonction publique et les nominations à des postes de cadre de direction, des secuteurs particulièrement délicats.



\* La CFP continue de participer directement à des aspects du recrutement et de la nomination de cadres de direction.

FIGURE A : Évolution du rôle de la Commission de la fonction publique en dotation

d'embauche et de promotion selon un ensemble de règles établies par la Commission — une innovation pour répondre à la demande croissante de laisser les gestionnaires gérer.

Au début des années 1980, la plupart de la dotation se faisait en vertu de pouvoirs délégués, bien que l'activité de la dotation ait été grandement uniformisée par les politiques et méthodes que la Commission prescrivait aux ministères (le terme « ministères » tel qu'il est utilisé dans le présent rapport englobe également les organismes). Par la suite, on est graduellement passé de l'élaboration de règles à la communication de cadres de travail habilitants (voir Figure A) qui mettaient l'accent sur les valeurs sous-jacentes aux règles afin de guider les gestionnaires dans la prise de décisions de dotation. Cette approche a donné aux gestionnaires une plus grande latitude pour répondre à leurs besoins de dotation grâce à des mesures adaptées aux besoins particuliers de leur ministère.

Au cours du siècle dernier, la Commission a redéfini son approche du mérite en réponse à la nouvelle dynamique de la société et du gouvernement, tout en demeurant près de l'essence même du principe du mérite. Il y a eu cependant un point tournant lorsqu'en 1961 le Parlement a apporté des modifications à la *Loi du service civil*. Ces modifications ont permis à la Commission de déléguer des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme dans des situations spéciales (un administrateur général ou chef d'organisme est le plus haut fonctionnaire étant chargé d'un ministère ou d'un organisme). En plus de modifier le nom de la Commission du Service civil pour Commission de la Fonction publique, la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* de 1967 a permis à la Commission de déléguer d'avantage de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme. Au fil des années qui ont suivi, grâce à ces pouvoirs, les administrateurs généraux ou chefs d'organisme ont commencé à mener eux-mêmes des activités

La grande compétence actuelle de la fonction publique canadienne tient en partie au soin avec lequel se fait la sélection des fonctionnaires grâce au système de dotation fondée sur le mérite du gouvernement du Canada. Grâce à ce système de dotation, chaque Canadien et Canadienne peut accéder à la fonction publique et y travailler comme fonctionnaire. Les gestionnaires de la fonction publique trouvent ainsi les personnes dont ils ont besoin pour servir la population canadienne et tant le Parlement que le public peuvent constater que la fonction publique est une institution compétente et représentative de la diversité du pays.

Les fonctionnaires du Canada sont un groupe exceptionnel de Canadiens et de Canadiennes. Ils veillent à ce que l'approvisionnement en vives du pays soit sécuritaire, ils aident les entreprises canadiennes à conclure des marchés sur la scène internationale, ils voient à ce que nos ports soient libres de glaces, ils font la promotion de notre patrimoine national et ils analysent les finances du pays. De plus, ils mettent en application des règlements sur les marchandises dangereuses, ils élaborent de nouvelles politiques pour l'ère de l'information, ils offrent des soins aux anciens combattants, ils assurent la sécurité du pays et ils s'acquittent de douzaines d'autres tâches essentielles qui contribuent à faire du Canada un des meilleurs milieux de vie dans le monde.

Compte tenu du travail important dont les fonctionnaires s'acquittent chaque jour, les Canadiens et Canadiennes sont en droit d'être assurés que les fonctionnaires ne doivent ni leur recrutement ni leur avancement à leurs liens avec le parti au pouvoir (favoritisme politique) ou uniquement à leurs relations avec la personne responsable de l'embauche (favoritisme bureaucratique),

## 2.3 PROTECTION DU MÉRITE

Toutefois, le système de dotation a évolué; il est devenu moins réceptif qu'il devrait l'être pour répondre aux besoins futurs de la population canadienne. Bien que les récents efforts déployés pour assouplir le processus de dotation dans la fonction publique aient produit des résultats intéressants, il reste encore beaucoup à faire, y compris une réforme législative. Nous croyons que, comme il l'a fait par le passé, le Parlement jouera un rôle essentiel pour établir les assises d'une fonction publique professionnelle, impartiale et représentative, capable de servir les Canadiens et les Canadiennes dans les deux langues officielles.

mais bien au fait qu'ils sont qualifiés pour faire le travail et visent l'excellence. C'est là le but recherché par le principe du mérite.

Par le passé, et ce à plusieurs occasions, le Parlement a contribué à moderniser la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral, en portant toujours une attention particulière à la nécessité de protéger le mérite. Ce concept du mérite fut tout d'abord lancé au début du XX<sup>e</sup> siècle afin de régler le problème de favoritisme dans la fonction publique. En effet, le Parlement a créé la Commission du Service civil, un organisme indépendant relevant directement de ce dernier et ayant pour responsabilité de veiller à ce que l'emploi dans la fonction publique soit fondé sur le mérite. En vertu de la *Loi du service civil* de 1908, ainsi que des modifications qui y ont été apportées en 1918, on a confié à la Commission la responsabilité de toute la *dotation* — l'embauche de nouvelles personnes et la nomination des fonctionnaires à de nouveaux postes.



Un défi important de la modernisation de la gestion des ressources humaines consistera à conforter au nouveau système toute la souplesse et la cohérence requises pour attirer et maintenir en poste des personnes de grande qualité pour répondre aux besoins de la population canadienne de demain, tout en conservant les caractéristiques du système actuel qui ont contribué à doter le Canada d'une des meilleures fonctions publiques du monde.

## 2.2 PRINCIPES DE MODERNISATION

La Commission estime que la modernisation des ressources humaines mènera à un système de dotation plus souple où nos efforts seront axés sur une étroite collaboration avec les gestionnaires responsables afin de garantir une protection suivie du principe du mérite. Il en résultera une fonction publique disposant de tous les atouts nécessaires pour répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui et de demain.

La grande compétence de la fonction publique, à l'heure actuelle, tient en partie à l'importance qu'elle accorde à l'application du mérite dans le processus de dotation.





## 2.1 MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En avril 2001, le Premier ministre a annoncé la création d'un Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Cette annonce faisait suite à l'engagement de procéder à une réforme de la fonction publique du Canada mentionné dans le discours du Trône de janvier 2001.

La Commission appuie cette initiative. Il s'agit d'une occasion de modifier plusieurs éléments cruciaux qui, à notre avis, limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Ainsi, la Commission :

- souhaite que des changements soient apportés à la législation régissant la dotation de façon à soulager les gestionnaires du poids des nombreuses règles inhérentes à la législation existante et à la jurisprudence qui en découle;

- souhaite une définition claire et précise du terme « mérite » tel qu'il s'applique au processus de dotation, une définition qui permet un équilibre quant à la gamme complète des valeurs que la dotation dans la fonction publique doit refléter;
- considère la modernisation comme une occasion d'étudier, de concert avec nos partenaires, le rôle du système des ressources humaines, le rôle le plus approprié que la Commission de la fonction publique devrait assumer en tenant compte de son mandat essentiel d'organisme indépendant responsable devant le Parlement de la protection du mérite en dotation et de son rôle comme fournisseur de programmes et de services en ressources humaines au gouvernement fédéral. Nous sommes disposés à revoir le rôle de la CFP au regard de la prestation de ces programmes et services de même qu'à évaluer si ceux-ci appuient directement ses responsabilités essentielles, à savoir surveiller et protéger le mérite.

constitutifs du cadre proprement dit. Comme pour l'exercice financier précédent, l'évaluation de la Commission conclut par un énoncé succinct sur la santé de la valeur ou du principe abordés.

### Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats

Le chapitre 5 porte sur des questions soulevées dans le *Rapport annuel 2000-2001* et que la Commission estime cruciales pour le succès d'un système de dotation. On y trouve une réflexion approfondie sur les progrès accomplis et les défis qui restent à relever en ce qui a trait à la planification des ressources humaines, au recrutement électronique et à la capacité en matière de ressources humaines, ainsi que des recommandations pour remédier aux lacunes.

Comme au cours des années précédentes, les annexes fournissent de l'information sur les activités d'embauche et de dotation, les enquêtes, les appels, les mutations, les pouvoirs délégués aux ministères et aux organismes, les décrets d'exemption, les exemptions particulières et les demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi*.

*dans la fonction publique.*



La Commission a eu recours à toute une gamme de sources... pour présenter au Parlement et à la population canadienne un portrait global de l'état actuel du système de dotation, à savoir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien.





cours de cet exercice financier.

On trouve dans le *Rapport ministériel sur le rendement 2001-2002* des renseignements plus détaillés sur les résultats obtenus par la CFP au cours de cet exercice financier.

**Évaluation de la santé du système du mérite**  
Il s'agit de la deuxième évaluation de la santé globale du système de dotation réalisée par la Commission, du point de vue des trois valeurs liées aux résultats, des trois valeurs liées aux processus et des principes de gestion et de prestation de services, éléments

**Surveillance du mérite**  
Le rôle de la Commission en matière de surveillance des principales composantes du cadre de responsabilisation est discuté en détail dans ce chapitre. On y décrit les principes modernes de contrôle. On y souligne également que, malgré les progrès réalisés, les ministères et les organismes poursuivent leur apprentissage et leur adaptation concernant l'élaboration des rapports fondés sur les valeurs.

défis de la modernisation et les mesures que nous croyons nécessaires, indépendamment de la législation qui régira la gestion des ressources humaines dans la fonction publique à l'avenir.

**Protection du mérite et de la confiance du public**  
Ce chapitre traite de plusieurs enjeux essentiels qui, du point de vue de la Commission, limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Elle énonce également les

en quatre chapitres :  
le présent *Rapport annuel 2001-2002* a été divisé ce qui fonctionne moins bien. Pour y parvenir, de dotation, à savoir ce qui fonctionne bien et d'ailleurs un portrait global de l'état actuel du système présenter au Parlement et à la population canadienne, tant de la CFP que de l'extérieur, pour La Commission a eu recours à toute une gamme de sources, tant de la CFP que de l'extérieur, pour justice et transparence (valeurs liées aux processus), le mérite : compétence, impartialité et représentation (valeurs liées aux résultats) et égalité d'accès, système de dotation<sup>1</sup> dans l'ensemble de la fonction publique en se fondant sur les valeurs qui définissent la Commission présente pour la deuxième fois une évaluation de la santé globale du système de dotation<sup>1</sup> dans l'ensemble de la fonction

## Introduction



Entre-temps, nous continuerons de nous laisser guider par certains grands principes pour suivre l'évolution du contexte de gestion des ressources humaines. Ainsi :

- Le mérite doit demeurer le principe fondamental de toutes les activités de recrutement et de promotion afin d'assurer une fonction publique hautement compétente, professionnelle et représentative, capable de servir les Canadiens et Canadiennes dans le contexte de la nouvelle économie.

- Une surveillance indépendante de la dotation est essentielle pour préserver l'intégrité du mérite et la crédibilité de la fonction publique.

- Un système de gestion des ressources humaines qui simplifie l'approche actuelle axée sur les règles tout en soulignant l'importance des valeurs sur lesquelles la dotation est fondée constitue l'essence même d'un système de dotation modernisé et rationalisé. Les gestionnaires doivent pouvoir compter sur une telle approche simplifiée ainsi que sur des pouvoirs et une responsabilisation accrus afin de s'adapter à l'évolution des contextes opérationnels et aux besoins de la clientèle.

- Les langues officielles et l'équité en emploi doivent demeurer des principes clés de tout nouveau cadre de gestion des ressources humaines. En fait, la fonction publique fédérale a deux objectifs importants : servir les Canadiens et Canadiennes dans la langue officielle de leur choix et se doter d'un effectif représentatif de la société qu'elle sert.

responsables de sa mise en application. Les mesures de dotation doivent s'appuyer sur une planification efficace des ressources humaines dans les ministères et dans l'ensemble de la fonction publique. Reconstruire la capacité de la collectivité des ressources humaines — considérablement réduite dans les années 1990 — est tout aussi essentiel à la modernisation que l'investissement dans les nouvelles technologies. Enfin, tout comme nous a rappelé la nécessité de la probité dans le domaine de la gestion des finances, nous devons demeurer vigilants pour assurer la même probité dans notre gestion des ressources humaines.

Nous avons signalé, dans notre message de l'an dernier, notre désir de discuter de façon plus approfondie des questions portant sur la modernisation de la gestion des ressources humaines avec les membres du Parlement, et nous avons invité ces derniers à y réfléchir. Mes collègues commissaires et moi-même avons été particulièrement heureux d'établir un lien plus étroit avec bon nombre de parlementaires au cours de la dernière année. Alors que nous avons pris des mesures pour entretenir un dialogue avec eux dans le cadre de présentations devant les comités, de séances d'information techniques et de rencontres personnelles, les membres du Parlement en ont profité pour porter à notre attention certaines questions d'intérêt public liées au système de dotation. Ils ont entre autres soulevé des questions d'égalité d'accès, d'embauche à court terme, de rapidité de la dotation, d'équité en emploi ainsi que d'exigences linguistiques pour les emplois dans la fonction publique. Un tel dialogue est essentiel à l'établissement d'une compréhension commune de l'expression « protection du mérite et de la confiance du public » dans un contexte de gestion des ressources humaines en évolution. Ce dialogue revêt une grande importance pour la Commission puisqu'il l'aide à s'acquitter de ses responsabilités devant le Parlement. Voilà pourquoi nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre cette importante discussion au cours des mois à venir.

sur la dotation fondée sur les valeurs et la mise en œuvre d'un plan d'action d'équité en emploi, voilà autant d'initiatives ministérielles qui permettent de recueillir des renseignements valables nécessaires à l'amélioration du système de dotation.

Notre examen des valeurs de dotation mentionnées ci-dessus ainsi que des principes de gestion et de la prestation de service que sont la souplesse et la capacité financière ou l'efficacité révèle que, dans l'ensemble, le système de dotation est toujours en santé. Ainsi que nous l'avons signalé dans le rapport de l'an dernier, des personnes compétentes sont nommées à la fonction publique et, globalement, ces nominations sont exemptes de toute influence parti-

sane. Toutefois, la Commission continue de relever certains aspects à améliorer. Comme nous l'avons mentionné dans le rapport de l'an dernier, il faudra déployer plus d'efforts en ce qui a trait aux valeurs de représentativité, d'égalité d'accès, de justice et de transparence ainsi qu'aux principes de souplesse et de capacité financière ou d'efficacité. La Commission s'inquiète également d'un certain nombre de pratiques susceptibles d'avoir une incidence négative sur certaines valeurs, notamment les nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique et le recours à la dotation pour une période temporaire. Cette situation étant signalée, les ministères devront faire état de leurs activités au regard de ces pratiques dans le rapport de l'an prochain.

## MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Commission envisage également la modernisation de la gestion des ressources humaines qui doit prendre effet un peu plus tard au cours de l'année. Comme ce message est rédigé à la fin du printemps, la structure et la présentation du nouveau cadre de gestion des ressources humaines ne sont pas encore arrêtées. En fait, nous serons en mesure de présenter nos points de vue plus précis sur le cadre renouvelé au fur et à mesure que nous disposerons d'information complémentaire.

Les commissaires Michelle Chartrand et Nuryehan Mawani et moi-même avons le plaisir de présenter le Rapport annuel de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2001-2002. Retirant l'expérience de l'an dernier, ce rapport contient une évaluation de la santé globale du système de dotation fondée sur les valeurs et précise les défis qui ont une incidence sur ce système. En fait, le rapport vise à présenter un portrait global de ce qui a fonctionné et a moins bien fonctionné dans le système de dotation fédéral au cours de la dernière année.

## RESPONSABILISATION

Au cours de la dernière année, parallèlement à nos efforts soutenus pour améliorer la surveillance du mérite, les ministères ont également renforcé leur propre responsabilisation à l'égard des pouvoirs de dotation délégués. En 2001-2002, 39 ministères, représentant 81,4 p. 100 de l'effectif de la fonction publique, ont présenté un rapport de responsabilité en dotation, comparativement à seulement 10 ministères en 2000-2001. La qualité des rapports ministériels a été grandement améliorée. On a également noté une plus grande compréhension et prise en charge du système de dotation par les ministères. Par conséquent, le rapport annuel de cette année brosse un tableau plus complet que celui de l'an dernier.

Bien que nous conservions le pouvoir de prendre des mesures correctives le cas échéant, nos activités de surveillance du mérite comportent un processus d'apprentissage continu selon lequel les ministères s'inspirent des pratiques exemplaires — une approche qui se reflète dans la partie du rapport consacrée aux pratiques exemplaires des ministères. En effet, ces pratiques révèlent de quelle façon les ministères s'efforcent d'atteindre les objectifs de compétence, d'impartialité et de représentativité tout en respectant les valeurs liées aux processus que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence dans les nominations. L'établissement d'une capacité de planification des ressources humaines, la prestation d'une formation



CHAPITRE 5 : Principaux facteurs et recommandations pour	51
un système de dotation axé sur les résultats .....	51
5.1 TOUR D'HORIZON DES PRINCIPAUX ENJEUX	
AVANT UNE INCIDENCE SUR LE SYSTÈME	
DE DOTATION .....	51
5.2 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES .....	51
5.2.1 Problème de l'embauche à court terme .....	51
5.2.2 Entraves à la planification des ressources humaines .....	52
5.2.3 Renouvellement et évolution des réalités démographiques .....	52
5.3 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE .....	53
5.3.1 Recrutement électronique et compétitivité .....	55
5.3.2 Activités de recrutement électronique .....	55
5.3.3 Défis .....	57
5.4 CAPACITÉ EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES .....	57
5.4.1 Le défi .....	57
5.4.2 Le renforcement de la collectivité des ressources humaines .....	58
5.4.3 Formation adaptée .....	59
CHAPITRE 6 : Conclusion .....	60
ANNEXES .....	61
A. RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES .....	62
B. POUVOIR DÉLÉGUÉ .....	70
C. DÉCRETS D'EXEMPTION .....	73
D. EXEMPTIONS PARTICULIÈRES .....	76
E. DEMANDES DE CONGÉ EN VERTU DU	
PARAGRAPHE 33(3) DE LA LOI SUR	
L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE .....	78
BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE .....	79

4.2	VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS : L'IMPARTIALITÉ .....	30
30	4.2.1 Attestation de l'administrateur général ou chef d'organisme .....	30
31	4.2.2 Rappel annuel aux membres du personnel .....	31
31	4.2.3 Lettres d'offre .....	31
31	4.2.4 Activités propres aux ministères .....	31
4.3	VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS : LA REPRÉSENTATIVITÉ .....	33
33	4.3.1 Données démographiques sur l'équité en matière d'emploi .....	33
34	4.3.2 Plans d'équité en matière d'emploi .....	34
35	4.3.3 Initiatives propres aux ministères .....	35
35	4.3.4 Surveillance .....	35
4.4	VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS : L'ÉGALITÉ D'ACCÈS .....	37
37	4.4.1 Surveillance des nominations pour une période déterminée et des nominations intermédiaires .....	37
37	4.4.2 Meilleur accès aux emplois dans la fonction publique .....	39
39	4.4.3 Évaluation des obstacles à l'avancement professionnel .....	39
4.5	VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS : LA JUSTICE .....	40
40	4.5.1 Satisfaction du personnel .....	40
40	4.5.2 Recours .....	40
41	4.5.3 Surveillance .....	41
4.6	VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS : LA TRANSPARENCE .....	41
41	4.6.1 Participation des syndicats .....	42
42	4.6.2 Communication .....	42
42	4.6.3 Initiatives propres aux ministères .....	42
42	4.6.4 Surveillance .....	42
4.7	PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DE SERVICES : LA SOUPLESSE ET LA CAPACITÉ FINANCIÈRE OU EFFICIENCE .....	44
44	4.7.1 Modifications au Règlement .....	44
45	4.7.2 Répertoires de préqualification .....	45
45	4.7.3 Examens électroniques .....	45
45	4.7.4 Recours .....	45
46	4.7.5 Nominations externes sans concours .....	46
46	4.7.6 Étudiants et étudiantes .....	46
47	4.7.7 Renouvellement des gestionnaires .....	47
47	4.7.8 Modifications apportées aux normes de sélection et d'évaluation .....	47
47	4.7.9 Nouveaux chapitres du Guide à l'intention des gestionnaires .....	47
47	4.7.10 Rapidité de dotation .....	47
4.8	ÉVALUATION GLOBALE DES VALEURS ET DES PRINCIPES .....	49



6	MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DES COMMISSAIRES .....	CHAPITRE 1 : Introduction .....	8
10	2.1 MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	CHAPITRE 2 : Protection du mérite et de la confiance du public .....	10
11	2.2 PRINCIPES DE MODERNISATION .....		
12	2.3 PROTECTION DU MÉRITE .....		
14	2.3.1 Améliorations récentes .....		
15	2.3.2 Maintenir ce qui va bien .....		
16	2.4 AU-DELÀ DE LA LÉGISLATION .....		
16	2.4.1 Orientation des gestionnaires .....		
17	2.4.2 Responsabilisation des gestionnaires .....		
18	2.4.3 Planification des ressources humaines .....		
18	2.4.4 Établissement de la capacité de la collectivité des ressources humaines .....		
19	2.4.5 Mise en oeuvre des RH électroniques .....		
19	2.5 UN RÔLE CRUCIAL POUR LE PARLEMENT .....		
20	CHAPITRE 3 : Surveillance du mérite .....		
21	3.1 S'INSPIRER DU SUCCÈS OBTENU .....		
22	3.2 MESURES CORRECTIVES .....		
22	3.3 CONSEIL CONSULTATIF DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE .....		
23	3.4 AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA .....		
23	3.5 PROGRÈS QUANT À LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX OUTILS DE SURVEILLANCE .....		
25	CHAPITRE 4 : Évaluation de la santé du système du mérite .....		
26	4.1 VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS : LA COMPÉTENCE .....		
26	4.1.1 Stratégies en matière de ressources humaines .....		
27	4.1.2 Profils de compétences .....		
27	4.1.3 Formation et appui .....		
28	4.1.4 Renouvellement du personnel pour l'avenir .....		
29	4.1.5 Perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires .....		

*Nota : La formulation de ce qui précède a été adoptée par la Commission le 17 juin 2002 et constitue une modification du libellé des autres rapports officiels publiés.*

**RÉSULTATS STRATÉGIQUES VISÉS PAR LA CFP**

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, les résultats stratégiques actuellement visés par la CFP consistent à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- ➔ une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, dont la nomination des membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité, d'accès et de transparence;
- ➔ un système de dotation fondée sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, dont se chargent les gestionnaires de la fonction publique;
- ➔ une fonction publique qui accroît ses compétences grâce au perfectionnement et à l'apprentissage continu.

**VISION DE LA CFP**

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

## MISSION DE LA COMMISSION DU CANADA (CFP)

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentative de la population canadienne qu'elle sert.

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

L'honorable Sheila Copps, C.P., députée  
Ministre du Patrimoine canadien  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2001-2002.

Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

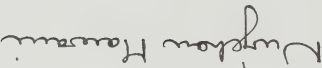
Veillez agréer, madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.



La commissaire,  
Michelle Chartrand



Le président,  
Scott Serson



La commissaire,  
Nurjehan Mawani

La Commission vous invite à lui faire part de vos  
commentaires au sujet de son rapport annuel.

**Télécopieur :** (613) 992-9352

**Téléphone :** Administration centrale – Région de la capitale nationale  
(613) 992-9562

**Internet :** <http://www.psc-cfp.gc.ca>

**Courriel :** [info-com@psc-cfp.gc.ca](mailto:info-com@psc-cfp.gc.ca)

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve dans le  
site Web de la CFP à l'adresse <http://www.psc-cfp.gc.ca>

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2002  
N° de catalogue SCI-2002  
ISBN 0-662-66583-X



Protéger le mérite et la confiance du public

# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

## Rapport annuel 2001-2002

CA1  
CS  
-A55



Public Service Commission  
of Canada

Commission de la fonction publique  
du Canada

Government  
Publications



PUBLIC SERVICE COMMISSION

2002-2003 ANNUAL REPORT

Canada





# PUBLIC SERVICE COMMISSION

2002-2003 ANNUAL REPORT



---

THE COMMISSION INVITES YOUR COMMENTS ABOUT OUR ANNUAL REPORT.

---

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region Headquarters (613) 992-9562

Internet: [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

E-mail: [infocom@psc-cfp.gc.ca](mailto:infocom@psc-cfp.gc.ca)

This Report is available in Braille and large print.

For an electronic version of this Report, please consult the PSC Web site at [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Public Service Commission of Canada, 2003

Cat. No. SC1-2003

ISBN 0-662-67367-0

The Honourable Sheila Copps, P.C., M.P.  
Minister of Canadian Heritage  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2002-2003 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,



Scott Serson  
President



Nurjehan Mawani  
Commissioner



## MISSION OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA (PSC)

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

Maintain and preserve a non-partisan Public Service, able to provide service in both official languages, staffed with competent employees, that is representative of the Canadian population it serves.

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resources management and ensuring the health of the federal human resources system, within the scope of its mandate.

## PSC Vision

An independent agency reporting to Parliament accountable for merit in staffing and a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

## PSC STRATEGIC OUTCOME

The current Strategic Outcome of the PSC is, within its legislative mandate, to assist in providing Canadians with:

- A highly competent, non-partisan and representative Public Service with appointments based on the values of fairness, equity of access and transparency.
- A timely, efficient and flexible values-based staffing system owned by Public Service managers.
- A Public Service that builds on its competencies through development and continuous learning.

## TABLE OF CONTENTS

PRESIDENT'S AND COMMISSIONER'S MESSAGE .....	1
CHAPTER 1: INTRODUCTION .....	5
CHAPTER 2: ASSESSING THE HEALTH OF THE STAFFING SYSTEM .....	9
2.1 COMPETENCY: A RESULTS VALUE .....	9
2.2 NON-PARTISANSHIP: A RESULTS VALUE .....	18
2.3 REPRESENTATIVENESS: A RESULTS VALUE .....	22
2.4 EQUITY OF ACCESS: A PROCESS VALUE .....	30
2.5 FAIRNESS: A PROCESS VALUE .....	35
2.6 TRANSPARENCY: A PROCESS VALUE .....	37
2.7 FLEXIBILITY AND EFFICIENCY: MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES .....	39
CHAPTER 3: KEY ISSUES FOR A RESULTS-CENTRED STAFFING SYSTEM .....	47
3.1 HUMAN RESOURCES PLANNING .....	48
3.2 IMPROVING RECRUITMENT AND INCREASING ACCESS USING TECHNOLOGY .....	51
3.3 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CAPACITY .....	57
CHAPTER 4: STEWARDSHIP OF STAFFING AND MERIT — AN EVOLVING CONCEPT ....	63
4.1 OVERSEEING MERIT INTO THE NEW MILLENNIUM .....	64
4.2 INNOVATIONS IN STAFFING OVERSIGHT .....	64
4.3 APPEALS, INVESTIGATIONS AND CORRECTIVE ACTIONS TAKEN BY THE PSC .....	67
4.4 STRENGTHENING THE PSC'S RELATIONSHIP WITH PARLIAMENT .....	68
4.5 A NEW STAFFING POLICY AND OVERSIGHT FRAMEWORK .....	69
4.6 THE PUBLIC SERVICE COMMISSION ADVISORY COUNCIL'S ROLE .....	72
CHAPTER 5: CONCLUSION .....	75
APPENDICES .....	76
DEFINITION OF STAFFING VALUES AND PRINCIPLES .....	76
STATISTICAL INFORMATION AND TECHNICAL NOTES .....	77
EXCLUSION APPROVAL ORDERS .....	80
PERSONAL EXCLUSIONS .....	83
OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION .....	85





---

## PRESIDENT'S AND COMMISSIONER'S MESSAGE

---

### **Toward a Modernized Staffing System**

We are pleased to present the 2002-2003 *Annual Report* of the Public Service Commission of Canada (PSC). We would also like to acknowledge the valuable contribution made by Michelle Chartrand, our former fellow Commissioner, during the period covered by this Report.

This is our third Report providing parliamentarians with an assessment of the overall health of the Public Service staffing system — a system based on values and principles. For the first time, we are reporting on the staffing performance assessments of all 72 departments and agencies that are governed by the *Public Service Employment Act*.

As our Report indicates, the staffing system is, in general, continuing to work well. Over the past three years, the PSC has progressively built oversight tools and engaged departments and agencies in taking ownership of their delegated staffing responsibilities. This Report highlights some best practices learned from the delegation experience that can be used as Public Service-wide benchmarks.

Although the federal staffing system is generally functioning well, our Report identifies a number of challenges.

### ***Human Resources Planning***

Departments need to do better human resources planning. The PSC recognizes the positive results many departments have achieved to date; however, we remain convinced that this issue needs more focused leadership at a strategic level across the Public Service.

### ***Human Resources Capacity***

To manage their staffing activities, departments must increase their human resources management capacity. While the PSC recognizes the efforts being made, we are concerned not only with the current departmental capacity but also with the heightened importance of this issue in view of the demands of Bill C-25, the *Public Service Modernization Act*.

### *Equity of Access*

Broadening access to federal Public Service jobs is a matter of great importance to Canadians and parliamentarians. Technology is key to moving away from the use of geographic areas of selection, thereby increasing equity of access to federal Public Service jobs. But the technology solution will need to be coupled with the development of the appropriate infrastructure to ensure that e-Recruitment continues to respect merit and the underlying staffing values. For three years, we have been reallocating internal resources and seeking additional funds to accelerate the e-Recruitment solutions. In her appearance on June 17 before the Senate Finance Committee reviewing Bill C-25, Minister Lucienne Robillard signaled that the issue can be resolved only with further financial support.

### *Representativeness*

A workforce that is diverse and inclusive nurtures creativity, innovation, and excellence. Such a workforce gives Canada a competitive edge in a globalized world. Although the representation of employment equity designated groups recruited into the Public Service has improved overall within departments, we note that persons with disabilities and members of visible minorities are still being appointed at a level below their labour market availability. While there has been some progress, departments will have to make greater efforts toward achieving the Embracing Change benchmarks by 2005.

### *Official Languages*

The PSC supports the Government's commitment to official languages set out in the *Action Plan for Official Languages*, tabled in Parliament in March 2003. Our challenge is to monitor the use of linguistic qualifications in departmental appointments and executive staffing to ensure that they are in keeping with the Government's objectives related to language of work and service to the public.

### *Strengthening Oversight in the Modernized Staffing System*

Vital to the success of a modernized system is the PSC's renewed focus on oversight and on safeguarding the integrity of the appointment process. This approach requires that departments and agencies self-assess and report to the PSC. In the coming year, the PSC will use the information gathered from the departmental reports to establish benchmarks for performance. But departmental reports are just the first step.

In our role as an independent overseer of merit, we will bolster departmental self-assessments by continuing to conduct studies of departments' staffing activities. These studies will enable us to develop a strengthened staffing accountability process for use under the proposed new legislation, when it is adopted. Building a stronger staffing accountability framework, however, will require additional resources so that we can increase our capacity for independent audit.

The PSC has historically emphasized a learning approach (studies, surveys, field interventions, audits, investigations) in order to improve departmental staffing performance. Each year we identify problem areas and take corrective action in a number of situations, up to and including the revocation of appointments and, where necessary, the withdrawal of delegation. The proposed legislation, while giving the PSC a more comprehensive audit authority, would diminish our ability to take direct corrective action following an audit of staffing activities delegated to deputy and agency heads.

### **Strengthening our Relationship with Parliament**

Strengthening our relationship with Parliament has been a top priority of the PSC for the past three years. The importance of the PSC working together with Parliament has been brought to the forefront since February of this year with the introduction of Bill C-25.

The PSC's experience has been that more frequent and meaningful dialogue with Parliament is essential to developing policies to meet the needs of Canadians, as well as the best interests of the Public Service. As a parliamentary agency, we find it difficult to ensure responsive policies without the deliberate, thoughtful, and considered input of Parliament. Our recent public discussions on national areas of selection, Embracing Change, and bureaucratic favouritism underscore the benefits of input from Parliament. On those occasions when we have been able to discuss our concerns with Members of Parliament and Senators, our ability to respond to specific issues with new policies has been greatly enhanced. We would like to see more opportunities for meaningful engagement in the future, especially through the parliamentary committees.





# CHAPTER I:

## INTRODUCTION

The focus of the 2002-2003 *Annual Report* of the Public Service Commission (PSC) of Canada is once again the overall health of the Public Service staffing system. We have assessed the system's well-being according to the six values that define merit (competency, non-partisanship, representativeness, equity of access, fairness, and transparency) and the two management service delivery principles (flexibility and efficiency).<sup>1</sup>

To provide Parliament with an accurate picture of the staffing system in the year before the anticipated implementation of the *Public Service Modernization Act*, we have used a wide variety of sources, including the Departmental Staffing Accountability reports of all 72 federal departments/agencies subject to the *Public Service Employment Act* (PSEA), and numerous internal and external studies and surveys, such as the *Public Service-wide Employee Survey* and the PSC's study entitled *Executive Succession Reconsidered: Planning for Public Service Renewal*.

Over the past years, the PSC has engaged departments/agencies in taking ownership for their delegated staffing performance and has built tools to support its oversight role. The lessons learned from this experience, such as the best practices highlighted in this Annual Report, will help the PSC and departments refine their tools and continue to develop innovative ways to safeguard the integrity of the staffing system.

In general, the staffing system continues to work well. However, two values — representativeness and equity of access — require more focused action and vigilance. To deal with these now and to prepare for the future, three critical issues raised in last year's Annual Report still need to be addressed. These are: the further development of e-Recruitment to provide greater access to federal Public Service jobs based on the national areas of selection; better human resources planning by departments; and increased departmental capacity to manage staffing well.

*Merit requires the judicious balancing of all six values as well as the management principles that underlie it.*

*For the first time, the Annual Report is based on staffing performance assessments for all 72 federal departments/agencies subject to the PSEA.*

<sup>1</sup> Staffing values and principles are defined in the Appendices.

The Commission is committed to upholding the merit principle in resourcing, through individual competitions and via rigorous selection processes when other resourcing approaches are used, such as pre-qualified pools and appointments without competition. To assess whether the merit principle is being observed, we asked all Deputy Ministers to report specifically on three issues, namely the possibility of bureaucratic favouritism, their use of temporary staffing, and the extent of their consultations with the bargaining agents on their Departmental Staffing Accountability reports.

With Bill C-25 (*Public Service Modernization Act*), the Commission will revise its accountability processes to strengthen its accountability to Parliament, as well as departmental accountability to the Commission for delegated staffing responsibilities.

The PSC's role in protecting merit will evolve from participating directly in resourcing to acting as the guardian of the integrity of a more delegated appointment process. Increasingly, we will oversee departments/agencies that will have greater responsibility in hiring and staffing activities. We look forward to working with them to build an appropriate policy, delegation, and accountability framework.

## ORGANIZATION OF THE REPORT

The next three chapters of this Annual Report explore the issues, challenges, and changing role of the PSC.

### ■ Chapter 2: Assessing the Health of the Staffing System

Here the Commission assesses the overall health of the staffing system from the perspective of the six merit-defining values and the two management and service delivery principles. Each section discusses issues supporting or limiting the effectiveness of the staffing system from the Commission's point of view. "Health Check" statements summarize staffing performance for each staffing value and principle.

**Public Service  
Commission (PSC):**  
*is an organization  
that carries out  
the day-to-day  
operations.*

**The Commission:**  
*is composed of three  
Commissioners who  
decide on policy.*

**The President:** *is a  
Commissioner and  
the Chief Executive  
of the PSC.*

### ■ Chapter 3: Key Issues for a Results-Centred Staffing System

Here the Commission identifies the three issues critical to the effectiveness of the staffing system: human resources planning, e-Recruitment, and human resources management capacity. Progress on each challenge, and the remaining challenges, are described.

### ■ Chapter 4: Stewardship of Staffing and Merit — An Evolving Concept

This chapter describes the Commission's role in oversight during the past fiscal year and looks toward the future. The chapter highlights innovations in the staffing delegation and accountability system as well as new oversight tools and lessons learned, which lay the groundwork for the future role of the PSC.

Traditionally, the PSC Annual Report has provided detailed statistical information on the performance of the staffing system in the past year. For ease of reading, the statistical graphics are integrated in the text of this year's Report; supplementary information is available electronically at [www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_e.htm).

The PSC delivers a number of programs and services. The Departmental Performance Report (DPR) reports on the PSC's key achievements and results. The PSC Annual Report and Performance Report can be found at [www.psc-cfp.gc.ca/centres/ref-pub\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ref-pub_e.htm).





## CHAPTER 2:

### ASSESSING THE HEALTH OF THE STAFFING SYSTEM

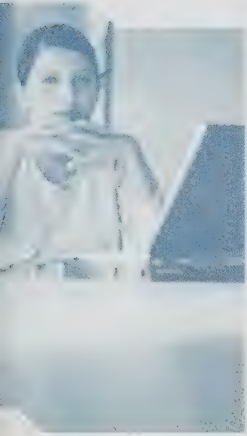
This chapter presents an overall assessment of the extent to which the values and principles defining merit are respected. It includes examples and case studies from various departments/agencies that demonstrate innovative and creative ways of maintaining the merit system and making it more efficient and effective.

Based on the assessments of the staffing performance of all 72 reporting departments/agencies and on key PSC tools and sources, the Commission concludes that the Public Service staffing system is working relatively well. However, more vigilance is required for two values: representativeness and equity of access.

#### 2.1 COMPETENCY: A RESULTS VALUE

*Competency: Attributes which ensure that public servants are qualified to fulfill their Public Service duty.*

**In the 2001-2002 Annual Report:** The Commission concluded that managers were appointing competent employees, but that practices such as the use of casual and short-term hiring still had to be addressed. The Commission was convinced that all departments/agencies needed to do more long-term human resources planning so that managers could focus less on expediency and more on hiring, on an indeterminate basis, the competent individuals needed to meet Canada's future challenges.



# 2002-2003 COMPETENCY "HEALTH CHECK"

## OVERALL

- The Commission is satisfied that managers are appointing competent employees both to and within the Public Service.

## TRENDS

- Most departments/agencies are making a concerted effort to link their human resources strategies to their operations, but full integration has not yet occurred.
- The second *Public Service-wide Employee Survey (2002)* found an overall improvement in Public Service employees' perceptions of the competence of those hired.

## CONCERN

- The PSC remains concerned that, without human resources plans, managers will continue to focus on temporary staffing to the detriment of competency. Although planning efforts are under way, progress is too slow.

## 2.1.1 WHAT THE DEPARTMENTS/AGENCIES HAVE DONE

Overall, in assessing Departmental Staffing Accountability reports, the Commission found that many departments/agencies no longer see staffing just as a series of individual transactions. Rather, they view staffing as an organizational process to be guided by senior management and supported by effective advice, planning, and infrastructure — that affects the overall performance of the department/agency as well as client satisfaction.

*Many departments/agencies now view staffing as an organizational process that affects their overall performance.*

As part of this process, many departments/agencies are actively addressing demographics and succession planning. For example, some departments/agencies and various functional communities (that is, groups of people with functional skills that cross several departments, such as the Finance community) have helped develop comprehensive regional human resources plans, including development, training, and senior and middle managers' involvement in succession planning. However, this practice is not consistent. Other departments/agencies do not routinely prepare human resources plans, and anticipatory planning and recruitment is not widely practised.

## GOOD EXAMPLE

- **At Public Works and Government Services Canada,** a targeted recruitment initiative for translators builds in succession planning and rejuvenation of the workforce.

Most departments/agencies have tried to link their human resources strategies with their operations, but full integration has not yet been achieved. However, we note positive trends.

- Many departments/agencies demonstrated that they have successfully linked business lines, broad human resources management directions, staffing and employment equity strategies, learning needs and investments, and policies and practices.
- Several departments/agencies with ageing workforces have established mentoring programs to transfer knowledge, build needed competencies, and improve employee performance.

Departments/agencies are working to ensure that managers exercising sub-delegated authority for staffing have the required expertise. Less formal arrangements (such as performance indicators in career development plans) and more formal requirements (such as mandatory certification) have been employed. Where staffing authority had not been formally sub-delegated to managers, results indicated that managers worked very closely with their human resources advisors.

## CASE STUDY

*At Health Canada, the PSC's Values-Based Staffing Workshop is now offered to all managers and supervisors. Mandatory training in staffing delegation and bias-free selection are required before staffing authority is sub-delegated by the Deputy Head. Following training, managers work closely with certified human resources advisors in all staffing processes. Human resources management information is located on the department's Intranet. Health Canada has developed a Staffing Certification Program for those involved in providing staffing advice and services to managers. This program has been shared extensively throughout the Public Service.*



Departmental/agency reports indicate that a large number of departments/agencies use competency profiles (which describe technical and behavioural skills required for a job or a class of jobs), while others are planning their use or are in the developmental stage. In 2001-2002, 37 of 72 departments/agencies took advantage of a growing number of large-scale competitive processes that used generic competencies. In addition to reducing the effort involved in staffing, these omnibus selection processes provide managers with a pool of qualified candidates available to meet current and evolving needs. Larger departments/agencies, which have a number of key jobs and a significant volume of appointments each year, benefit most from generic staffing approaches.

#### GOOD EXAMPLES

- **At the National Energy Board**, management uses competency profiles to evaluate prospective and current employees against their job requirements.
- **At Human Resources Development Canada**, competency-based management has become an integral part of the departmental culture. The department developed profiles for more than 12,000 employees for staffing, learning, development, and performance management purposes. Generic statements of qualifications are used to staff similar positions. In addition, the Apprenticeship and Professional Training Programs for four key occupational groups provide the foundation for generic resourcing strategies and community management.
- **At Health Canada**, an omnibus selection process, which involves several regions creating competency profiles for key professional jobs across the organization, is used for both internal and external competitive processes.
- **At the Privy Council Office**, the targeted recruitment program — a two-year pilot program — was designed to recruit Canadian students studying at internationally recognized institutions abroad, to contribute to the next generation of Public Service leaders. The Commission delegated recruitment authority to the Privy Council Office (PCO) to appoint, without competition, high-potential Canadian students outside Canada. The PSC also established a special inventory for the PCO-interviewed candidates.

### 2.1.2 WHAT THE PUBLIC SERVICE COMMISSION HAS DONE

For several years, the Commission has promoted generic approaches to staffing, such as competency profiles and community management. Generic approaches allow departments/agencies that employ large numbers of employees in the same specific occupational groups to realize staffing “economies of scale” on an individual department basis or with other departments. Throughout the Public Service, several occupational groups are already managed as collectivities in order to develop specific skills, build capacity, and share in professional development. Some departments/agencies have taken on responsibility for managing such a functional community.

The PSC continued to support departments/agencies in building their human resources analysis and planning capacity by providing them with:

- demographic modelling;
- workforce studies;
- human resources research; and
- analytical and modelling training.

In particular, the analytical and modelling training has not only improved departmental/agency human resources capacity; it has facilitated co-operation and knowledge-sharing within the human resources community. (See Chapter 3 for more on the need for long-term human resources planning.)

Our human resources information sessions, known as *SmartShops* and *SmartShops Plus*, helped human resources advisors clarify human resources scenarios and supported individuals in the staffing certification program. Events such as the June 2002 National Resourcing Conference organized by the PSC in partnership with departments/agencies, engaged more than 800 participants from across the country in developing resourcing systems for the future.



The PSC has also developed recruitment and staffing information and marketing tools, such as the *Guide to Staffing Delegation*. These have improved departments'/agencies' understanding of recruitment and selection processes and helped them to take better advantage of the available delegated authorities.

*In 2002-2003, the PSC's professional development programs enabled human resources specialists to enhance their knowledge and skills.*

In 2002-2003, the PSC promoted the use of inventories of qualified candidates as good human resources planning practices to improve efficiency and speed of staffing. These included inventories for employment equity groups, for functional communities, and for administrative support groups.

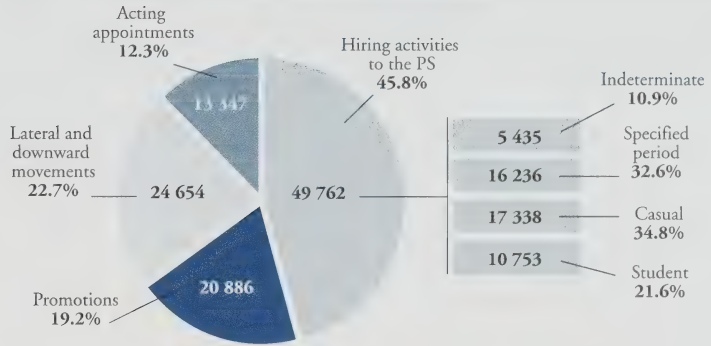
Concern over the possibility that short-term hiring could undermine the concept of competency led the Commission to reduce the term-to-indeterminate threshold contained in the *Public Service Employment Regulations* 5(2)(c) from five to three years in line with the new Treasury Board *Term Employment Policy*. By April 2004, all departments/agencies will have implemented this new threshold. The Commission is also considering a streamlined process for term re-appointments, in response to the recommendations of the joint Treasury Board/Public Service Alliance of Canada (TB/PSAC) study, the *Public Service Modernization Act* (PSMA) and the need to reduce staffing workloads.

### 2.1.3 SUBSTANTIATING RESEARCH AND DATA

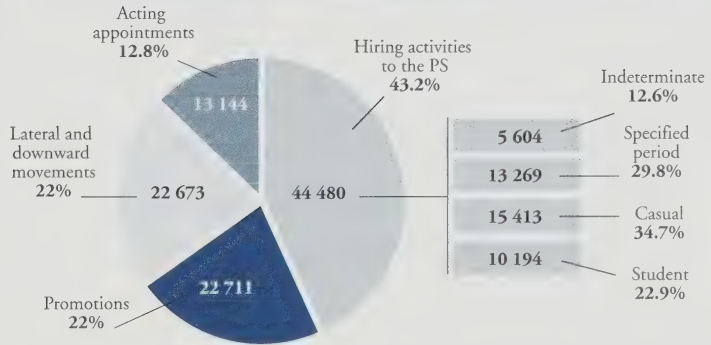
Our research shows that overall staffing and hiring trends are continuing to slowly improve, as indicated in the charts below.

#### Overall Hiring and Staffing Trends\*

2001-2002



2002-2003



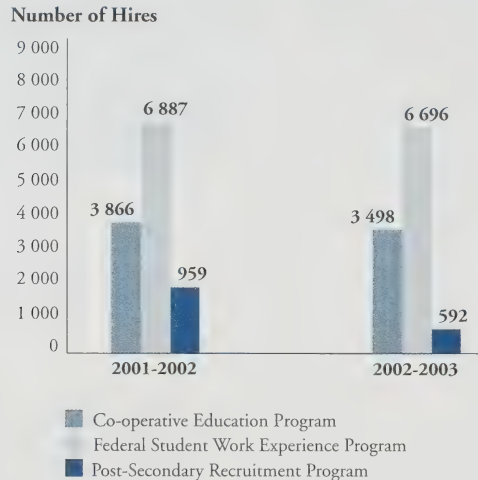
\* Please see Appendices: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.



Overall, hiring activities have decreased, compared to 2001-2002. There has been a decrease in specified period (term) appointments and an increase in indeterminate appointments.

As illustrated below, the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), the Co-operative Education Program (COOP), and the Post-Secondary Recruitment (PSR) inventories were used as recruitment tools, together with the student bridging program. The student bridging program, which allows departments/agencies to hire students who have demonstrated, through temporary employment with the Public Service, that their knowledge and skills would make a positive contribution.

### Youth/Hiring Activities to the Public Service Using Inventories\*



\* Please see Appendices: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

*Members of visible minorities offer more potential for long-term EX succession, as they are more likely than non-visible minority employees to be at least 10 years away from retirement (71% versus 59%).*

*In general, employees and managers believe that managers hire people who can do the job.*

## Executive Succession

Staffing and hiring are influenced by societal trends. The 2001 Census of Canada confirmed a major transformation in Canadian society — the ageing of the population, particularly the workforce. Because the Public Service's workforce is older than that of the general labour market, this raises a significant question: Will there be sufficient people in the intermediate ranks to replace executives retiring in the coming years? Findings from a 2002 PSC study, *Executive Succession Reconsidered: Planning for Public Service Renewal*, reported positive news along with some caveats:

- Overall, sufficient numbers of candidates will be in place to fill executive ranks, with proper executive feeder group succession planning and career development investment.
- High interest, commitment, and capacity characterize the individuals the Public Service draws on to staff entry-level executive (EX) positions. This holds particularly for women and members of visible minorities compared to the total feeder population. However, the Report underscores the lack of — and need for — capacity-building in second-language ability, leadership skills, and experience working at the political level.
- Members of visible minorities are not adequately represented in the key feeder groups to the EX community.

This situation, as well as the goals outlined in the Embracing Change initiative, reinforce the need to continue to recruit and develop a representative workforce.

## Competent Public Servants through Fair Selection Processes

Succession issues cannot be separated from competency and fairness. Results of the 2001-2002 PSC study *A Thematic Review on Staffing Values — Competency and Fairness* indicated that departments/agencies are aware of the importance of the values of competency and fairness and are seeking ways to improve their staffing approaches. Interestingly, many managers felt that competency and efficiency were more important than fairness in staffing while bargaining agents focused on fairness. Most managers were very satisfied with the calibre of the people they hired.

The study also revealed that although employees are aware of the risks to competency and fairness arising from current practices, the majority expressed confidence in the application of these values in their workplace. These findings were supported by the results of the second *Public Service-wide Employee Survey* (2002). The survey demonstrated that most employees believe that, in their unit, managers hire people who can do the job (78%), and that the “process of selection is done fairly” (65%).

*Last year's Annual Report clearly stated that the competency value may be placed at risk by the use of casual and short-term staffing. In 2002-2003, as in the previous year, about two-thirds of newly hired indeterminate staff had originally been hired as terms. Although managers may have legitimate need for term employees, the question remains: Are some term employees being used in situations where indeterminate staff should be hired?*

In the spring of 2002, the PSC's Research Directorate — in conjunction with Treasury Board Secretariat and the Public Service Alliance of Canada — conducted the *Survey of Hiring Managers in the Federal Public Service*. The Survey found that managers appoint term employees, continue an employee's term, and/or do not make an employee permanent for the following reasons: short-term operational needs; temporary replacement of absent staff; and unstable or insufficient funding. Convenience and speed of process also encourage term hires. Departmental Staffing Accountability reports confirmed the same reasons for using temporary staffing.

## 2.2 NON-PARTISANSHIP: A RESULTS VALUE

**Non-partisanship:** *Employees are appointed and promoted objectively, free from political or bureaucratic patronage.*

**In the 2001-2002 Annual Report:** The Commission concluded that political favouritism is not a major source of concern. However, we encouraged deputy/agency heads to take specific actions, including more transparent staffing processes, to avoid perceptions of bureaucratic favouritism. We asked departments/agencies to report on their progress this year.

## 2002-2003 NON-PARTISANSHIP "HEALTH CHECK"

## OVERALL

- The Commission continues to believe that political favouritism is not an issue. However, bureaucratic favouritism needs to be better understood.

## CONCERN

- Although many departments/agencies put safeguards in place to ensure a non-partisan staffing system, we are not satisfied with the level of understanding of bureaucratic favouritism. To address this issue, the Commission will conduct a special study in 2003-2004 to examine these practices.

Appointments that are made outside of the competitive process carry higher risk of being vulnerable to bureaucratic favouritism. These processes are not as transparent as competitive processes. The nature of this risk is not clearly understood by all managers.

### 2.2.1 WHAT THE DEPARTMENTS/AGENCIES HAVE DONE

Fewer than half (35 of the 72) of the reports received from departments/agencies indicated that they were using temporary staffing in a significant way. They also indicated that most of the initial hires for terms and/or casuals were from external competitive processes as opposed to recruitment without competition.

When recruitment without competition was used, departments/agencies put safeguards in place — for example, hiring managers provided justification, the PSC was involved, and guidelines were followed or senior management had to approve the action.





## GOOD EXAMPLES

- **At Citizenship and Immigration Canada**, the Department has instituted a policy regarding the hiring of family and friends.
- **At the Registry of the Tax Court of Canada**, the staffing policy prohibits the hiring of family members in staffing actions where merit, under the *Public Service Employment Act*, does not apply — for example, casual employment, deployment, transfer, secondment and assignment.

Additional actions and safeguards include:

- *Training (often mandatory)* was used by 80% (57) of the 72 departments/agencies to communicate the importance of non-partisanship to managers and employees. In 42 departments/agencies (60%), individuals who exercise sub-delegated staffing authority are particularly aware of this staffing value as a result of their training.
- *Formal commitments* by persons participating in hiring boards that they would conduct appointment processes in a non-partisan way were used by 69% (50) of reporting departments/agencies to ensure non-partisanship.
- 96% of Deputy Heads (69 of 72) have attested that *appropriate control mechanisms* are in place to ensure that staffing is conducted in a non-partisan way. The Commission is meeting with the remaining departments to resolve this issue.
- *Annual reminders to staff regarding political activities in the workplace and conflict of interest* were provided by 52.8% (38) of the departments/agencies. This information was also made readily available in other ways, such as Web/Intranet sites, training sessions, staff meetings, and advisory committees and ethics offices.
- *Statements on Conflict of Interest and Post-Employment Code* were included in their Letters of Offer by 86% (57) of the reporting departments/agencies.

### 2.2.2 WHAT THE PUBLIC SERVICE COMMISSION HAS DONE

*The Commission believes external recruitment by competition should be the norm and external recruitment without competition should be the exception and should be justified in specific circumstances.*

To date, the PSC has largely retained the authority to make appointments without competition because of the inherent risk to staffing values. However, such appointments are a reality and their number may increase in the future. Therefore, to maintain a consistent, values-based approach, the PSC addressed the issue from a different perspective.

In 2002-2003, the Commission delegated, on a pilot basis, authorities to appoint “without competition” from outside the Public Service to seven departments. This delegation has two purposes:

- to assess its feasibility and the extent to which it meets departments’ needs; and
- to find the right balance between staffing flexibility and the protection of merit.

The Commission will make a decision on whether to delegate this authority on a broader basis — and, if so, under which conditions — after a final evaluation of the pilot projects, expected in March 2004. In the meantime, the PSC has clarified the acceptable criteria for approving appointments without competition with its frontline staff.

The Federal Student Work Experience Program (FSWEP) is designed so that students are matched randomly, through a computerized inventory search, to referral requests, based on parameters such as field of study, education, and skills required by the manager. In the fall of 2002, the PSC received reports alleging pre-matching between managers and students in hiring for some FSWEP positions — a situation that could pose a serious risk to merit. In response, the PSC conducted a special audit to determine the extent of irregularities in the hiring of students through FSWEP for the following three reasons: the matter falls clearly within the Commission’s strategic oversight role; FSWEP had not been reviewed since 1996; and the start of the 2002-2003 FSWEP campaign was imminent.

Our examination revealed a robust Program which places thousands of students successfully via processes respecting Program intent and staffing values. However, the examination also found a significant percentage (19%) of suspicious cases involved in the sample where managers seemed to circumvent the safeguards in place to hire somebody already known to them. The risks such pre-matching poses to staffing values are magnified by the possibility of recalling students under FSWEP in a subsequent year, and the possibility of student bridging into term and indeterminate positions.

The PSC is making every effort to ensure the integrity of the Program. A comprehensive plan is being implemented nationally to:

- improve understanding of the Program's objectives and procedures;
- enhance the systemic safeguards of the referral request and matching processes; and
- reinforce the oversight role of front-line PSC staff.

The PSC has followed up with departments/agencies involved in the sample to ensure appropriate remedial action. We have also asked all departments/agencies to review the pattern of sub-delegation of this recruitment authority and report on the actions taken regarding initial FSWEP appointments and subsequent student bridging, as part of their annual Departmental Staffing Accountability reports.

### 2.3 REPRESENTATIVENESS: A RESULTS VALUE

**Representativeness:** *The composition of the Public Service reflects that of the Canadian labour market.*

**In the 2001-2002 Annual Report:** The Commission recognized that representation of the four employment equity designated groups (women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minorities) in the Public Service workforce had improved. Members of visible minorities, however, continued to be under-represented when compared with labour market availability. Moreover, the Commission noted that recruitment practices then in use would not allow the Government of Canada to reach the goal of a fully representative Public Service. The Commission encouraged all managers to make greater efforts in this area.

## 2002-2003 REPRESENTATIVENESS "HEALTH CHECK"

## OVERALL

- We are steadily moving towards a Public Service that is representative of the Canadian labour market.
- Targeted recruitment programs shared by several departments/agencies are a more effective way of reaching representation goals than is individual staffing because it allows smaller departments to access broader pools of candidates.

## TREND

- Departmental reports clearly indicate that the strategic integration of employment equity within broader recruitment strategies and competitive processes has become the norm in many departments/agencies.

## CONCERNS

- For the third consecutive year, we are seriously concerned about persons with disabilities being recruited below their labour market availability.
- The low representation of members of visible minorities in the EX group is also a serious concern.
- Reaching the Embracing Change goals to increase visible minority representation and participation within the Public Service will require more concerted action on the part of departments, particularly for executive positions.

## FROM THE 2002 SPEECH FROM THE THRONE

*"A magnet for talent and investment: one of Canada's greatest assets — and a unique advantage in a globalized world — is our openness to immigrants from every corner of the globe. The demographic realities of an ageing population and slowing labour force growth place even greater premium on this immigration advantage. The government will work with its partners to break down the barriers. It will position Canada as a destination of choice for talented foreign students and skilled workers, to enable their diverse voices to participate in choosing the Canada we want."*





### 2.3.1 WHAT THE DEPARTMENTS/AGENCIES HAVE DONE

In many departments/agencies, the strategic integration of employment equity (EE) within broader recruitment strategies and competitive processes has become the norm.

Departments/agencies reported a wide variety of initiatives used to remedy under-representation of employment equity groups. These initiatives include:

- the creation of comprehensive EE plans with short- and long-term recruitment/retention strategies for all employment equity groups;
- EE commitments in the performance agreements of all executives;
- the use of open competitive processes, and the PSC's recruitment Internet site [jobs.gc.ca](http://jobs.gc.ca), to access a larger pool of employment equity group members;
- the use of EE programs, recruitment programs with EE components (such as Career Assignment Program (CAP), Management Trainee Program (MTP), and Post-Secondary Recruitment Program (PSR), student bridging mechanisms and Co-operative Education Program (COOP);
- diversity and EE training to sensitize managers and employees to obstacles faced by employment equity group members;
- the promotion of EE throughout the organization via Intranet and other electronic media; and
- self-identification campaigns (people are encouraged to identify as members of an employment equity group).

*Departmental/agency commitment to an improved representation of employment equity groups is crucial.*

Sixty-eight percent (49) of the 72 organizations submitted a demographics/workforce analysis in their Departmental Staffing Accountability reports. The remaining departments were too small to produce such analysis. The success experienced by these departments/agencies in meeting or exceeding labour market availability for employment equity groups in 2001-2002 is illustrated in the table below.

All employment equity groups	14 of 49 departments (28.6%)
Women	43 of 49 departments (87.8%)
Aboriginal peoples	45 of 49 departments (91.8%)
Persons with disabilities	32 of 49 departments (65.3%)
Members of visible minorities	22 of 49 departments (44.9%)

### 2.3.2 WHAT THE PUBLIC SERVICE COMMISSION HAS DONE

Embracing Change (the Perinbam Report) is the federal government's action plan arising from the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service. Departments/agencies are moving steadily toward the Embracing Change benchmarks.

To fulfill its joint employer obligations with Treasury Board (TB) under the *Employment Equity Act* (EEA) and the *Public Service Employment Act* (PSEA), and in view of the anticipated termination of funding on existing temporary programs, such as Embracing Change, the PSC adopted in 2002-2003 the approach of mainstreaming employment equity into its regular operations and services to client departments and agencies in recruitment and staffing.

While the Treasury Board Embracing Change support fund has ended, the need to meet the one in five benchmark for the hiring and promotion of members of visible minorities is as important as ever. The most recent Census data shows that the visible minority population in Canada is growing much faster than the total population, representing 13.4% of the total population, an increase of 19% since 1996. Given this reality, it is important that we build on the success of Embracing Change activities and work together to bring employment equity into the mainstream of staffing and recruitment practices in the Public Service.

*Under the Employment Equity Mainstreaming Initiative (EEMI), the PSC seeks to achieve an improved representation of EE groups in the federal Public Service workforce by building on the experiences and lessons learned from previous programs.*

*Guidance is needed to increase awareness of the complex issues surrounding recruitment, self-identification and accommodation of persons with disabilities.*

The objective is to help departments/agencies undertake and support positive policies and practices in recruitment and retention systems.

The PSC has also focused on trends in hiring persons with disabilities. The PSC is concerned that, for the third consecutive year, persons with disabilities are still recruited below their labour market availability. However, we note that the rate of appointments of persons with disabilities has improved over the past year.

In 2002-2003, the PSC strongly encouraged departments/agencies to foster “inclusion by design” (that is, proactive efforts through policy and action) to include persons with disabilities through appropriate accommodations, as described in the new joint PSC/TBS Policy on *Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service*.

The Commission recognized that guidance is needed to sensitize Public Service managers to the complex issues surrounding the recruitment and self-identification of persons with disabilities. The PSC’s Personnel Psychology Centre recently revised its *Guidelines for Assessing Persons with Disabilities*, which support the *Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service* Policy, to help managers deal effectively with recent increases in the number of requests for accommodations during assessment and selection processes.

The PSC has provided additional support to facilitate the mobility of employment equity group members. In 2000, we approved the implementation of an Employment Equity (EE) component of the Career Assignment Program (CAP). The first campaign undertaken in the context of the EE component was aimed at Aboriginal peoples. In 2001, approval was given to expand the EE component of CAP to include members of visible minorities and persons with disabilities. Subsequently, an interdepartmental, national selection process was held in 2001-2002 for members of visible minorities, and a similar process was launched in 2003-2004 for persons with disabilities.

The PSC continued to support departments/agencies with tools to help them create an inclusive workforce that represents Canada's labour market and values the contributions of employees from all backgrounds. In 2002-2003, the PSC developed/revised three educational tools:

- *Profile of Public Service Leadership Competencies* (revised): Competencies now integrate the key elements required for managing diversity in the workplace across all leadership profiles and competencies.
- *Guidelines for Fair Assessment in a Diverse Workplace: Removing Barriers to Members of Visible Minorities and Aboriginal Peoples* (new): Managers and human resources specialists now have generic principles for fair assessment of all candidates as well as information on how these principles can be implemented to create barrier-free practices.
- *Values-Based Staffing in Canada's Public Service* (new): This tool for managers examines the integration of the policy frameworks for staffing values and recourse.

A national study on drop-off of employment equity candidates in the federal Public Service recruitment process was completed and results were reported in the *2001-2002 Annual Report*. As a follow up, a number of regional studies on drop-off were undertaken with the objectives of designing and testing barrier removal strategies to improve the success rate and representation of employment equity — in particular, visible minority — candidates.

Strategies to address the drop-off for members of visible minorities include: reviewing statements of qualifications with departments to avoid unnecessarily narrow experience and education requirements that could be barriers to employment equity candidates; encouraging departments to use diverse selection boards to increase objectivity; and, in general, integrating employment equity into departmental hiring practices.

The PSC also tested its assessment and screening tools — from written and cognitive examinations to simulations and interviews — to ensure they do not contain any “cultural bias.”





The 2002 evaluation of the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and the ADM Prequalification Process (ADMPQP), initiatives launched in 1997 as part of the renewal initiative known as *La Relève*, concluded that the programs have contributed significantly to improving representativeness at senior levels. The Embracing Change target of 1-in-5 for members of visible minorities has been met for AEXDP. The Program had achieved 20% visible minority participation (13 participants of 63) by March 2002, a year ahead of the 2003 target date. As well:

- As a result of the 2002-2003 CAP employment equity strategy, 61 participants (30%) are members of visible minorities.
- At the same time, 21 out of 89 (24%) successful Management Trainee Program candidates were members of visible minorities.

### 2.3.3 SUBSTANTIATING RESEARCH AND DATA

*The low representation of members of visible minorities in the EX group (3.8% as of March 31, 2002) presents a serious concern.*

As of January 2003, the research and data show that while progress is slow, the federal government is closing the gaps in representativeness:

- The PSC's statistics indicate that when the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service undertook its work three years ago, the rate of external recruitment of members of visible minorities was approximately 1 in 17. In 2001-2002, the rate had increased to 1 in 10, and in 2002-2003, it remained 1 in 10.
- Entry into the executive group (EX) is usually from within the Public Service. We note with concern that the percentage of new entrants who are members of visible minorities into the EX group has remained at roughly 6% in the last three years. This falls short of the Embracing Change 1-in-5 benchmark.

To resolve this issue, investment in government-wide external EX recruitment strategy consistent with the Embracing Change Action Plan is necessary to address significant under-representation of members of visible minorities in the EX ranks.

- The PSC report, *Executive Succession Reconsidered* points out that members of visible minorities have specific development needs, such as knowledge of the second official language, exposure to policy development, and management experience. Members of visible minorities also cited lack of management support as a barrier to participation in career development programs more often than their non-visible minority counterparts.

The following table focuses on staffing activities for members of employment equity groups only and illustrates hiring activities as compared with their labour market availability.

### Staffing Activities by Type and by Employment Equity Designated Groups 2002-2003

EMPLOYMENT EQUITY DESIGNATED GROUPS	Appointments to the Public Service			Staffing activities <i>within</i> the Public Service									Total	
				PROMOTIONS			LATERAL AND DOWNWARD MOVEMENTS			ACTING APPOINTMENTS				
	EXTERNAL AVAILABILITY*			INTERNAL AVAILABILITY			INTERNAL AVAILABILITY			INTERNAL AVAILABILITY				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Women	8 871	56.0	49.3	13 783	61.0	60.4	13 583	60.1	57.5	7 814	59.6	58.9	44 051	59.4
Members of visible minorities	1 541	9.7	7.1	2 121	9.4	8.9	1 839	8.1	7.4	1 004	7.7	8.0	6 505	8.8
Persons with disabilities	512	3.2	5.3	1 106	4.9	5.9	1 122	5.0	5.9	614	4.7	6.2	3 354	4.5
Aboriginal peoples	727	4.6	2.1	926	4.1	4.2	1 140	5.0	4.6	532	4.1	4.2	3 325	4.5
Total **	15 830	100.0		22 585	100.0		22 586	100.0		13 118	100.0		74 119	100.0

\* Availability estimates are based on Statistics Canada labour market data (Health and Activity Limitation Survey and 1996 Census data) adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year 2002-2003 within the Public Service. These numbers will not match those published by Treasury Board Secretariat which are adjusted to reflect the total population in the Public Service at the end of the fiscal year.

\*\* The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

Please see Appendices: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

Data resulting from the 2001 Census will provide new information about the labour market availability. This data will not be available until 2004, and therefore will be reflected in the next Annual Report.

## 2.4 EQUITY OF ACCESS: A PROCESS VALUE

**Equity of Access:** *Equal access to employment opportunities; practices are barrier-free and inclusive.*

**In the 2001-2002 Annual Report:** The Commission was reassured that efforts to improve equity of access at both the departmental/agency and system-wide levels had increased over the past year. However, maintaining progress would require further effort and investment, particularly with regard to the use of the national areas of selection.

2002-2003 EQUITY OF ACCESS "HEALTH CHECK"	
OVERALL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equity of access has improved considerably within the past year, but continuous effort is required.</li> </ul>	
TRENDS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>The results of the 2002 <i>Public Service-wide Employee Survey</i> show that restriction in the area of competition is the most frequently cited career barrier for public servants.</li> <li>Regarding external recruitment, unless volume management is clearly dealt with through the use of information technology, focusing on e-Recruitment, departments/agencies will avoid using the national areas of selection any further.</li> </ul>	
CONCERN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Despite some measures to limit the use of term and acting appointments, continued attention is needed.</li> </ul>	

#### 2.4.1 WHAT THE DEPARTMENTS/AGENCIES HAVE DONE

Temporary appointments (including acting appointments) can be a risk to equity of access because these can provide undue advantage to the employee temporarily appointed. For the past two years, the Commission has been concerned about acting appointments, particularly at the executive level. In last year's Annual Report, we noted that departments were still adjusting to the PSC's efforts to ensure that all term and acting appointments are the result of competitions or are short-term rotational assignments. We asked departments/agencies to review the impact of such hiring practices on their business strategies and to report this year.

As a result, we found that departments/agencies analyzed the various temporary staffing options (such as acting appointments) and put a number of mechanisms in place, including:

- advertising most acting appointment opportunities;
- requiring interested employees to compete for these opportunities; and
- attempting to limit the duration of acting appointments as well as offering such appointments on a rotational basis.

With regard to the issue of expanding the areas of selection throughout Canada, departments/agencies were very concerned about their capacity to staff positions and deliver programs in a timely, efficient manner without the proper resources to handle anticipated volume increases.

#### 2.4.2 WHAT THE PUBLIC SERVICE COMMISSION HAS DONE

The PSC's commitment to improving equity of access has been demonstrated through several initiatives:

- expanding areas of selection;
- encouraging departments to limit the use of temporary hiring and acting appointments; and
- reviewing our responsibilities and related capacity with respect to official languages.





*The PSC is continuing to run pilot projects to assess the impact of increasing access to Public Service jobs.*

*Temporary staffing, including acting appointments, puts the value of equity of access at risk.*

### Expanding Areas of Selection

Increasing access to Public Service jobs by expanding the areas of selection to all of Canada would significantly increase the number of applications. To understand the operational impact, the PSC initiated pilot projects to examine operational and service concerns, such as management of the increased volumes of applications. (See Chapter 3 of this Annual Report for the results of the pilot projects.) The second phase of these projects focuses on testing the appropriate technological solutions.

Based on discussions about national areas of selection, the PSC made the use of a national area of selection the standard for EX minus 1 and EX minus 2 positions in 2001. A national area of selection was already in place for executive positions. To attract a sufficient pool of qualified candidates, the PSC will also continue to use a national area of selection for other occupational groups and levels requiring skills that are hard to find.

The Commission has responded to concerns expressed by parliamentarians and the public in the Atlantic provinces about the use of counties to determine eligibility for federal Public Service jobs advertised externally. This practice of defining areas of selection by region (pre-specified postal codes) is being replaced, on a pilot basis, with the use of radii, which allow people living within a certain radius of a job vacancy to apply. Departments/agencies have been closely monitoring the situation since its implementation in January 2003, to assess the impact of this change on both workload and volume of applications.

### Limiting Temporary Hiring and Acting Appointments

Expanding the areas of selection is one way to strengthen equity of access, but temporary hiring also has an impact on equity of access. As mentioned previously, the Commission reduced the term-to-indeterminate threshold from five to three years in 2002, to reflect the amended Treasury Board *Term Employment Policy*. The PSC has also been strongly encouraging departments/agencies to integrate human resources and business planning in order to avoid unnecessary reliance on term employment.

The Commission believes that, when an individual has been in an acting position prior to appointment, there is potential risk because the situation can create the perception of an undue advantage given to that person. However, progress has been made. In 2002-2003, 34% of appointments by closed competitions went to employees who were previously acting in the position. This represents a significant decrease when compared to two previous thematic studies conducted by the PSC. Further, the 2002 *Public Service-wide Employee Survey* revealed an improvement in employees' perceptions of fairness in staffing.

*Appropriate acting appointments balance the need for efficient staffing with the values of equity of access, fairness, and transparency.*

The Commission continues to be concerned about long-term acting appointments at all levels and, more specifically, at the EX level. A 2001 PSC study of EX appointments revealed a high percentage of long-term acting situations in some departments/agencies. In 2002-2003, the PSC analyzed relevant data and asked Deputy Ministers to reduce acting appointments and rotate employees into these positions.

### **Official Languages**

In 2002-2003, the PSC reviewed its responsibilities and related capacity with respect to official languages. Our primary responsibility relates to the Treasury Board policy on non-imperative appointments. This allows persons to be appointed to positions without initially meeting their language requirements. In order to facilitate this, the Commission established an Exclusion Approval Order (EAO) under the *Public Service Employment Act* which sets out the management regime for non-imperative staffing. This includes the requirement that the specific language profile be met within a two-year period.

Our official languages policy review has indicated that it is also time to re-examine in detail the elements of the official languages EAO to ensure that it continues to support the Government's objectives related to language of work and service to the public. To this end, the Commission will review the EAO and monitor more closely its application in departments.

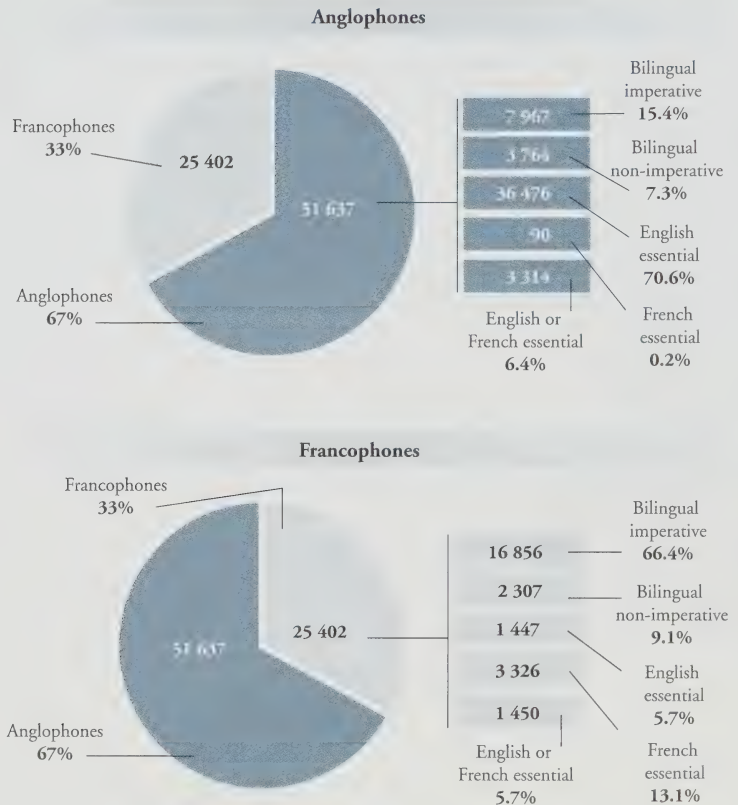
We also want to ensure that we are fulfilling our responsibilities in the area of recruitment and EX staffing. For example, we work directly with departments to ensure they are meeting all of their obligations when staffing executive positions. The PSC delivers much of the professional language training that supports the development and maintenance of a bilingual workforce, ensuring that the Public Service is accessible to all Canadians. The 2001 Census revealed that language training will continue to be a major training need for anglophones in the Public Service due to the fact that only 10% of these workers are bilingual (compared to 54% of francophone workers). To address this need, the PSC will improve and increase the availability of its language training programs. We will also enhance the visibility of official languages — in our education tools/programs and our work with departments — to ensure that managers and employees fully understand their responsibilities related to official languages and staffing.



### 2.4.3 SUBSTANTIATING RESEARCH AND DATA

Our research clearly indicates that individuals in the regions do have access to Public Service jobs in their part of the country. For example, in 2001-2002, 55% of appointments (approximately 12,000 jobs) were staffed outside the National Capital Region.

#### Linguistic Profile of Positions Filled by Anglophones and Francophones\* 2002-2003



\* Please see Appendices : "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

The above charts show that two-thirds of jobs were designated as English essential or bilingual non-imperative and do not pose a language barrier to a majority of candidates. As well, the results of the *2002 Public Service-wide Employee Survey* indicated that only 16% of employees see lack of access to language training as a career problem.

## 2.5 FAIRNESS: A PROCESS VALUE

**Fairness:** *Decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage; practices reflect the just treatment of employees and applicants.*

**In the 2001-2002 Annual Report:** The Commission concluded that, overall, staffing practices were fair. Perceptions to the contrary resulted from other issues experienced within the working environment.

2002-2003 FAIRNESS "HEALTH CHECK"	
OVERALL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>The Commission believes the staffing system is generally fair.</li> </ul>	
TREND	
<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2001-2002, departments/agencies noted an improvement in employees' perceptions about fairness in staffing. Many organizations instituted various practices to ensure a perception of fairness.</li> </ul>	
CONCERN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>The overall information on this issue provided by departments in their 2002-2003 Departmental Staffing Accountability reports remains very superficial.</li> </ul>	

### 2.5.1 WHAT THE DEPARTMENTS/AGENCIES HAVE DONE

Process values such as fairness have limited objective measures, and judgements about their effectiveness are based on perceptions of individuals within the staffing system. Such perceptions play a critical role in our assessment of the health of these values. Since 2001, many large departments/agencies have instituted various practices to ensure positive perceptions of fairness, which resulted in employees' improved perceptions about fairness in staffing in 2002-2003. More than 95% (69) of the 72 departments/agencies indicated that they had mechanisms in place to gauge employees' perceptions of fairness, equity, and transparency.



## GOOD EXAMPLES

- **At Communication Canada (CC)**, during a recent merger, CC implemented a range of transition measures to ensure fair treatment of employees in its appointment process.
- **At the National Energy Board**, a Reclassification Policy for its five core job families has been established to ensure the fair treatment of candidates by assessing all core job families uniformly.
- **At the Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board**, a Staffing Process Survey was sent, at random, to applicants for all competitive processes. The survey results revealed that the organization was transparent, fair, and equitable in its selection processes.

The fairness value is strongly influenced by the relationships that departments/agencies have with their bargaining agents. Consultation with bargaining agents is a requirement of the delegation and accountability framework between the PSC and departments/agencies. In last year's Annual Report, the Commission identified inadequate relationships with the bargaining agents as a concern and requested that departments report on this issue. As part of ensuring the reliability of the content of Departmental Staffing Accountability reports, the majority (54 of 72) of departments/agencies consulted their bargaining agents' representatives, as indicated in this year's Reports. Most (14 of 18) departments/agencies that did not consult the bargaining agents were small organizations with no bargaining agents' representative on site.

### 2.5.2 WHAT THE PUBLIC SERVICE COMMISSION HAS DONE

The recourse function plays an essential role in ensuring fairness. In its *2001-2002 Annual Report*, the PSC expressed concern that departments/agencies had not reported extensively on their recourse performance (post-boards, mediation, alternate dispute resolution and appeals). Although departments/agencies have improved the quality of their reporting on this issue, the PSC notes that the overall information provided in 2002-2003 remains very superficial. Although only a very small percentage of appointments are challenged through an appeal, Deputy Heads need to pay attention to appeals, to gather any useful information from them, and to use that information to improve staffing and employee perceptions of staffing.

### 2.5.3 SUBSTANTIATING RESEARCH AND DATA

According to the 2002 *Public Service-wide Employee Survey*, perceptions of fairness have somewhat improved. For instance, the 1999 *Public Service-wide Survey* indicated that 68% of employees agreed that in their work unit, the process of selecting a person for a position was done fairly; in 2002, 71% agreed this was the case.

The recent *Public Service-wide Employee Survey* also shed light on employees' perceptions of recourse issues. Less than 60% of employees agreed that they were satisfied with the way in which informal complaints on workplace issues were resolved in their unit (73% for supervisors, 54% for non-supervisors). Thirty-five percent did not feel they could initiate formal redress (grievance, right of appeal, health and safety, etc.) without fear of reprisal and an additional 12% simply did not know. This data may signal a need for an improved audit and investigation capacity for the Commission.

The 2002 *Public Service-wide Employee Survey* indicated that perceptions of fairness may have improved because 33 (47.8%) of federal organizations used the 1999 *Public Service-wide Employee Survey*, along with other surveys/consultations at the organizational level and analysis of the recourse system, as bases for identifying problems; and many (22) of these organizations instituted corrective measures when issues were identified. This finding is supported by the results of the PSC's Program of Special Surveys (PSS).

## 2.6 TRANSPARENCY: A PROCESS VALUE

*Transparency: Open communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions.*

**In the 2001-2002 Annual Report:** The Commission concluded that, despite some progress, federal departments/agencies had not sufficiently practised transparency — which underlies all values and principles. Managers were encouraged to ensure that “resourcing strategies and decisions are clearly communicated to all stakeholders in the system”.

*Departmental Staffing  
Accountability  
reports indicate that  
departments/agencies  
are not paying  
sufficient attention to  
the appeals process  
and its impacts.*



2002-2003 TRANSPARENCY "HEALTH CHECK"
OVERALL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Despite evident improvement in transparency, further effort is required.</li> </ul>
TREND
<ul style="list-style-type: none"> <li>As departments use more flexibilities, they are also improving their communication strategies to make their staffing actions transparent.</li> </ul>
CONCERN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitions are usually transparent. Other staffing strategies, although legitimate, such as short-term staffing, appointments without competition, and acting appointments, require greater emphasis on communications. Further improvement in this area is required.</li> </ul>

### 2.6.1 WHAT THE DEPARTMENTS/AGENCIES HAVE DONE

*Departments/agencies are making significant efforts to improve transparency practices with regard to staffing.*

A total of 49 (70%) of 72 departments/agencies reported improved communication of information related to fairness, equity, and transparency.

In the past fiscal year, departments/agencies have responded to the challenge of making staffing transparent by instituting or improving numerous practices to strengthen the value of transparency and the overall effectiveness of their organization. These practices included:

- routinely discussing staffing plans and policies with employees;
- having an open-door policy to address concerns related to values in staffing;
- offering post-board interviews; and
- initiating an exit interview program.



## CASE STUDY

*The Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec provides a good example of how improved communications can have a positive impact on the overall perception of the value of transparency within an organization. A number of memos contained details on the processes regarding notice of competition or appointments without competition, and made evident the context associated with these appointments. These communications allowed employees to better understand management decisions taken with respect to staffing and to reduce the dissatisfaction at the lack of information and transparency. In response to particular concerns expressed by employees, managers and bargaining agents' representatives, the Agency distributed summaries of the staffing notice to all employees in nine of 14 offices.*

## 2.7 FLEXIBILITY AND EFFICIENCY: MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES

**Flexibility:** *Resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.*

**Efficiency:** *Resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely, and effective in their delivery.*

**In the 2001-2002 Annual Report:** The Commission concluded that departments/agencies did not fully use flexibilities available in the current system. The PSC encouraged managers to use new flexibilities responsibly by focusing on results and not letting speed of the staffing process erode the values of fairness and transparency.



### 2002-2003 FLEXIBILITY AND EFFICIENCY “HEALTH CHECK”

#### OVERALL

- The Commission is satisfied with the overall application of the flexibility and efficiency principles.

#### TREND

- Overall, the length of the staffing process, compared to last year, has remained constant. Departments/agencies increased their use of large-scale competitive processes; although they lengthen the average staffing time, these processes can actually be more effective because they result in a higher number of hires per process. Organizations realize that focus on speed alone does not always result in the desired outcome.

#### CONCERNS

- Both managers and human resources specialists need training to make full use of new and existing staffing flexibilities. Investments in the human resources community are necessary to strengthen capacity in this area.
- There is a decrease in use of the Post-Secondary Recruitment Program by departments.

#### 2.7.1 WHAT THE DEPARTMENTS/AGENCIES HAVE DONE

Departments/agencies have incorporated these two management and service delivery principles into their planning and implementation. The following case study exemplifies this approach.



## CASE STUDY

*In order to explore how the pre-qualified pool approach could increase efficiency and effectiveness, Fisheries and Oceans Canada (DFO) is using this initiative to recruit approximately 40 candidates for Administrative Assistant positions (AS-01) in the National Capital Region through an open competition. DFO plans to start using the pool of approximately 65 qualified candidates chosen from the initial 1,400 applicants. So far, managers have expressed great satisfaction with the quality of the selected candidates within the pool. The Department and the PSC will jointly conduct the pre-qualified pool evaluation.*

### 2.7.2 WHAT THE PUBLIC SERVICE COMMISSION HAS DONE

Merit finds practical meaning in the judicious balancing of the six results and process values that underlie it, together with the management principles of flexibility and efficiency. To achieve this balance, the PSC instituted several key improvements including:

- limiting the duration of temporary staffing (as indicated earlier, the PSC reduced the term-to-indeterminate threshold from five to three years); and
- delegating appointments from pools of pre-qualified candidates on a pilot basis.

The PSC also continued to encourage departmental executive resourcing through the Strategic Executive Staffing (SES) — an alternative to case-based staffing for EX-01 to EX-03 positions. Based on a department's EX staffing plan for up to 24 months, it provides more flexibility and efficiency to departments. To date, the Commission has approved SES proposals for five departments. The PSC is working in partnership with these departments to customize flexibilities according to each department's needs and challenges. We will also be using SES as one of the instruments to encourage departments/agencies to increase employment equity appointments to meet Embracing Change benchmarks.

*Pre-qualified pools, which allow managers to appoint fully assessed candidates, show promise as a mechanism for improving staffing efficiency.*

The Commission has contributed to the efficiency of the staffing system by delegating the authority to departments/agencies to appoint from pools of pre-qualified candidates. This initiative has been undertaken on a pilot basis, subject to the development of a management framework.

Managers can make appointments from pools of fully assessed, fully qualified individuals as soon as a vacancy occurs, saving time and resources. Pre-qualified pools also increase efficiency because managers do not have to assess the same employees for similar positions, and employees do not have to apply in as many competitions for similar positions. Partnering and workload-sharing is encouraged, as is the establishment of such pools for functional communities.

In July 2001, the PSC amended regulations to facilitate pre-qualified pool appointments. In April 2002, with the approval of an *Exclusion Approval Order* and *Recourse Regulations*, the PSC replaced the appeals process for pre-qualified pools. As of mid-April 2003, seven departments had expressed interest in developing pre-qualified pools.

*The Office of the Auditor General commended the PSC for this redesign of the Post-Secondary Recruitment Program. However, as noted in Chapter 3, departmental use of this Program has decreased by 50%. This is a major concern, as the PSR has historically been a prime vehicle for Public Service renewal.*

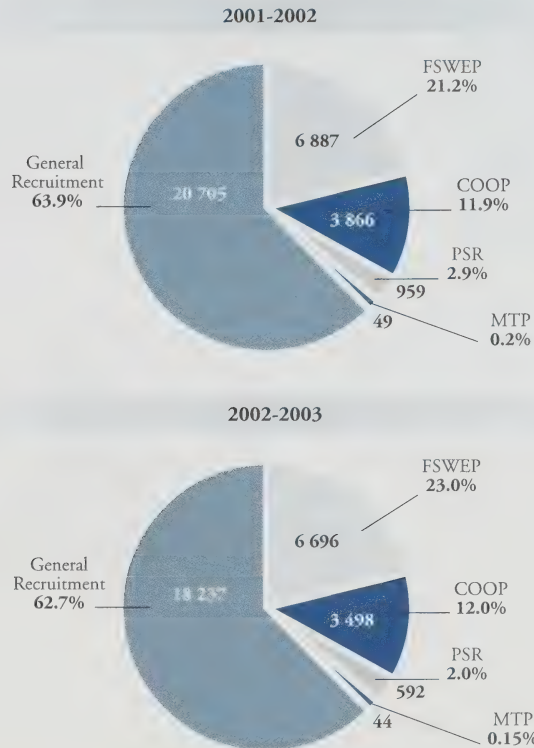
The PSC has also established a pre-qualified pool of Information Management/Information Technology (IM/IT) executives at the EX-02 and EX-03 levels. The selection process was open to the public and resulted in 20 appointments being made from the pool, which expired March 31, 2003. Creation of new IM/IT pre-qualified pools for fiscal year 2003-2004 is under way.

To address the management and service delivery principles, the PSC modified the Post-Secondary Recruitment (PSR) Program in 2002 by making it year-round, allowing departments/agencies to access this target population at any point in a year. The 2002-2003 Program enhancements provide: electronic links to the Web sites of several universities across the country; an electronic referral system; an on-line application form; and 24-hour access for candidates and managers.

### Renewal through Recruitment

External recruitment continues to be an important source of renewal for the Public Service. Human resources planning is essential in being prepared to compete for new talent and launch effective recruitment initiatives. Appointments resulting from external recruitment are profiled in the charts that follow.

#### Distribution of Recruits Under Recruitment Programs



FSWEP: Federal Student Work Experience Program

COOP: Co-operative Education Program

PSR: Post-Secondary Recruitment Program

MTP: Management Trainee Program



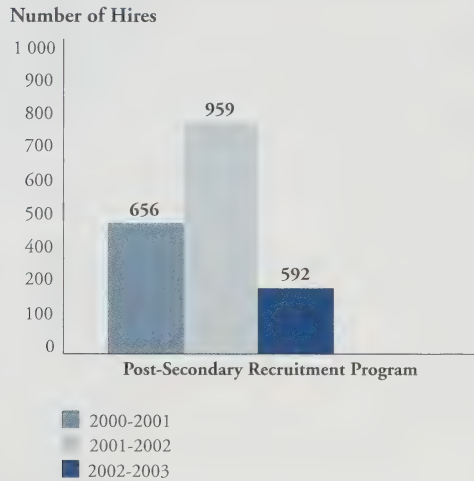
As the previous charts illustrate, new employees enter the Public Service in different ways:

- post-secondary recruitment campaigns;
- other corporate programs, particularly general recruitment; and
- the student bridging program, which allows departments/agencies to hire students who have demonstrated, through temporary employment with the Public Service, that their knowledge and skills would make a positive contribution.

Both the Commission and the Auditor General have signalled their concern with the drop in the number of appointments made using the Post-Secondary Recruitment Program during the past year.



### Post-Secondary Recruitment Program Trends\*



\* Please see Appendices: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

### 2.7.3 SUBSTANTIATING RESEARCH AND DATA

In 2002-2003, the PSC conducted a study on competency and fairness to determine why departments are asking for recruitment without competition. The study identified several issues:

- 42% of departments/agencies have difficulty recruiting candidates from “shortage groups”, that is, groups in which there are not enough people with particular skills;
- 21% of requests for recruitment without competition resulted from the need to hire an individual previously employed under the *Public Service Employment Act* to a position requiring similar competencies; and
- 19% of all recruitment without competition nation-wide was based on employment equity requirements, that is, situations in which appointment of a qualified member of an employment equity group would increase or consolidate the department’s representativeness, and was proposed in the context of an approved employment equity program.

The efficiency principle is clearly demonstrated by speed of staffing. This issue was discussed in last year’s Annual Report. The Commission reported that the average time taken for indeterminate staffing was significantly less than 14 weeks, excluding the large-scale competitions (approximately 25%) undertaken by several departments/agencies. Despite increasing workloads, staffing time for executive positions was reduced from 80 working days in the year 2000-2001 to 55 working days in 2001-2002. This year’s data indicate that overall we have maintained the same average.



## CHAPTER 3:

### KEY ISSUES FOR A RESULTS-CENTRED STAFFING SYSTEM

In its previous two annual reports, the Commission stated that while legislative change is an important part of human resources management renewal, it is not sufficient to achieve the kind of cultural change needed to meet future recruitment and retention challenges. The reports underlined the importance of continuing to monitor and report on the progress made on three major issues:

- the need for departments to undertake better human resources planning;
- the need to increase Canadians' access to federal employment opportunities through the use of electronic recruitment (e-Recruitment); and
- the need to enhance human resources management capacity within the Public Service.

In 2002-2003, the PSC continued to track these three major issues which affect the health of the staffing system and create challenges for the Public Service, both now and in the future. We believe that resolving these issues is critical to the success of renewing the staffing regime.

It is noteworthy that the Auditor General highlighted similar concerns in the following documents: *Chapter 3 Report (2001)*, *Chapter 7 Report (2002)*, and the *2003 Status Report*.

In this chapter, we discuss these three major issues by presenting an overall assessment of each issue, noting trends, and highlighting concerns about the risks and potential impacts of each.

*With the anticipation of new human resources legislation and the slow progress over the past three years on the issues of human resources planning, e-Recruitment and departmental human resources capacity, the Commission is convinced that these must be addressed with more urgency.*



The importance of quality human resources planning was supported by a recent Conference Board of Canada publication, *Building Tomorrow's Public Service Today* (2002), that focused on recruitment and retention issues in the Public Service. It reiterated the need for a strong focus on workforce planning and skills development throughout departments/agencies.

### 3.1 HUMAN RESOURCES PLANNING

HUMAN RESOURCES PLANNING
OVERALL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The Commission recognizes the positive results achieved to date by many departments, but remains convinced that this issue needs more focused leadership at a strategic level across the Public Service.</li> </ul>
TREND
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Some positive trends are noted at the individual departmental/agency level with best practices linking staffing plans and learning needs with organizational performance.</li> </ul>
CONCERN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The staffing system's long-term capability to provide for a competent Public Service will be at risk until human resources planning as an integrated part of departmental planning becomes the norm.</li> </ul>

In assessing the extent to which progress has been made on this issue, the Commission examined the changing profile of the labour market, departmental practices with respect to human resources planning, hiring trends (including patterns of external recruitment), and the availability of internal feeder groups.

### Competition for highly skilled workers

New trends in the Canadian labour market demonstrate that accessing more diversified, non-traditional sources of talent will be a challenging task. Based on the 2001 Census, Statistics Canada confirmed that competition for highly skilled workers in a diverse labour market will continue. It notes that almost half of the labour market growth (46.2%) since 1996 has been in highly skilled occupations requiring a university degree. In addition, immigrants represented 70% of the labour force growth from 1991 to 2000. In summary, the Public Service must be prepared to compete for this highly educated and diverse pool. This analysis underscores the need for human resources planning.

### 3.1.1 IMPROVEMENT IN DEPARTMENTAL PERFORMANCE

In the *2001-2002 Annual Report* the Commission noted that some progress had been made on human resources planning, particularly within large departments. Without continuing work on this issue, we also noted that the staffing system's long-term capability to provide for a competent Public Service would be at risk — a risk that would persist until human resources planning as an integrated part of departmental planning became the norm. We concluded that the need for human resources planning would intensify as the nature and profile of the labour market continued to change.

### Current trends are positive

The PSC's analysis of Departmental Staffing Accountability reports points to positive trends at individual departments/agencies. In reporting their performance vis-à-vis the staffing value of competency, more than 50% of the departments/agencies, regardless of size, were able to demonstrate clear linkages between mandate, business objectives, human resources plans, and staffing. In some cases, a good start has been made, but further integration of human resources and business plans is needed.



These observations are consistent with our evaluation of the health of the competency value as discussed in Chapter 2.

The following departments provide good examples of linking human resources directions, learning needs, staffing and employment equity strategies with business lines and organizational performance.

*One of the hallmarks of improved human resources planning in the Public Service is that, in many organizations, staffing is no longer seen as a series of individual transactions but is viewed as an important function, guided by senior management.*

GOOD EXAMPLES OF HUMAN RESOURCES PLANNING	
Small department/agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ National Farm Products Council</li> <li>▪ National Energy Board</li> </ul>
Medium department/agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication Canada</li> </ul>
Large department/agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agriculture and Agri-Food Canada</li> <li>▪ Statistics Canada</li> <li>▪ Industry Canada</li> </ul>

Treasury Board Secretariat has produced *Introduction to Human Resources Planning — A Reference Tool for Human Resources Specialists in the Public Service of Canada* that is available electronically. Although it is a good technical guide, this initiative falls short of the broad strategic leadership role that we believe is necessary.

### 3.2 IMPROVING RECRUITMENT AND INCREASING ACCESS USING TECHNOLOGY

E-RECRUITMENT	
OVERALL	<ul style="list-style-type: none"> <li>The PSC will continue to determine how e-Recruitment technology can be used to improve the staffing system and broaden access to jobs. This includes reporting to Parliament on technology-based tools and solutions along with the required investments in line with Public Service values.</li> </ul>
TREND	<ul style="list-style-type: none"> <li>The PSC has taken a responsible, measured approach to phasing in national areas of selection, evaluating the consequences and considering the lessons learned, so that problems are not created.</li> </ul>
CONCERN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Results of the pilot projects confirm that the current manual recruitment system cannot support the widespread use of national areas of selection, and that a considerable investment of \$40 million over four years is necessary for continued progress. One of the greatest challenges to be met is not the technology itself, but the extensive capacity-building and cultural change that will be required within the Public Service.</li> </ul>

In continuing to examine the potential of e-Recruitment, the Commission considered practical lessons learned during the past year about the kinds of solutions offered by technology as well as the investments that will continue to be necessary.



### 3.2.1 THE POTENTIAL OF E-RECRUITMENT

In our past two Annual Reports, the Commission highlighted technology's potential in addressing a number of recruitment issues, including:

- broadening access to federal job opportunities;
- increasing staffing speed;
- streamlining selection processes;
- strengthening the Public Service's competitive positioning;
- increasing our "reach" into a new technology-savvy labour market which includes a more diversified talent pool; and
- preserving merit-based hiring in a delegated staffing and recruitment system.

The Commission has stated its continued commitment to enhancing Canadians' access to jobs in the Public Service. At the same time, we recognized that expanding the use of national areas of selection without the proper tools to manage high volumes of applications would likely result in adverse effects that would hinder access to federal Public Service jobs. We also recognized the importance of harnessing recruitment technology in a way that supports our values-based approach to staffing.

With these considerations in mind, the PSC decided on a responsible and measured approach to technologies involved with recruitment, specifically:

- phasing in expanded areas of selection;
- evaluating the consequences; and
- assessing how technology could facilitate the process.

As a first step, in the fall of 2001, the PSC implemented a national area of selection for senior officer-level jobs — those that typically include executive positions and those positions within two levels below executives.

In 2002, the PSC conducted pilot projects to identify the conditions required for the long-term usage of a national area of selection for middle and junior officer-level jobs — those that typically include positions more than two levels below executives, but do not include clerical support and trades positions.

*Our staffing values continue to distinguish the Government of Canada from private sector employers and will affect decisions about e-Recruitment technology.*

### 3.2.2 RESULTS OF E-RECRUITMENT PILOT PROJECTS

*Pilot projects show that, although a national area of selection broadens access to jobs, it also puts stress on a system of manual recruitment.*

*E-Recruitment tailored to reflect Public Service values would serve both candidates and managers.*

The 2002 pilot projects, which continued in 2003, demonstrated that the number of applications increased significantly when a national area of selection was used, as compared with local areas of selection (generally within commuting distance) or regional areas of selection (broader than local, less than national). Specifically, per external recruitment process:

- 2001-2002: an average of 111 persons applied.
- 2002-2003: an average of 173 persons applied.

Notably, the first pilot project resulted in 14% of the appointments for junior and middle-level officer jobs coming from outside a traditional area of selection.

In practical terms, a national area of selection means staffing delays which affect hiring managers' capacity to deliver programs in a timely, efficient manner. For example, the time taken by hiring managers for screening and preparing for candidate assessment increased from eight to 15 days. The pilot projects concluded that the current manual recruitment system cannot support the widespread use of national areas of selection, and that investing more money in a manual system is not the solution.

A second pilot project demonstrated the impact of using technology for recruiting in Central and Southern Ontario for certain job groups, including Administrative Services, Programme Administration, Clerical and Regulatory, and Engineering and Scientific Support. E-Recruitment is a promising alternative because managers can screen large numbers of applications in a fair, objective manner, thereby eliminating a major obstacle to the use of a national area of selection for external recruitment. This experience demonstrated that a re-engineered e-Recruitment system tailored to reflect Public Service values would serve both candidates and managers.



### CASE STUDY — E-RECRUITMENT

*The PSC advertised a Program Manager (PM-02) position in Toronto on behalf of a department. The PSC received 657 applications on-line. The day following the closing date, the PSC was able to automatically screen the numbers down to 11 well-suited candidates, based upon the applicants' responses to a job-specific questionnaire and an on-line review of the electronic résumés as a quality control check. The manager received the 11 pre-screened résumés electronically and was able to assess candidates with greater efficiency than using manual recruitment techniques.*

Source: Public Service Commission of Canada,  
*Enhancing Canadians' Access to Federal Public Service Jobs*,  
November 2002

Continued growth in the number of visits to the Government of Canada's [jobs.gc.ca](http://jobs.gc.ca) Internet site demonstrates public willingness to learn about and apply for work on-line. The number of visits increased by 34% from an average of 953,830 per month in 2001-2002 to 1,275 211 in 2002-2003.

Clearly, the PSC must continue to invest in people, processes, and technology on a system-wide basis if e-Recruitment is to succeed. The PSC must now:

- assess optimum technological options;
- provide assistance to managers, departments/agencies, and the human resources community; and
- build the technological infrastructure in a way that respects staffing values and does not result in barriers for candidates.

### 3.2.3 INVESTING FOR THE FUTURE AND BROADENING ACCESS TO JOBS

*Feedback from both managers and candidates on e-Recruitment pilot projects has been very positive.*

*Technology is key to moving away from the use of geographic areas of selection for external recruitment.*

Building on the lessons learned from the pilot projects, the PSC launched the Public Service Resourcing System (PSRS) in April 2003 as an internal technological solution in the National Capital and Eastern Ontario Region. To date, the reaction of managers and candidates has been very positive. This system has a number of advantages:

- Hiring managers and human resources specialists are able to manage the volume of applications with automated screening tools based on a series of standardized experience-related questions.
- Canadians can use the system to view government job postings on-line, apply for positions, and receive feedback on applications.
- Candidates are able to store information, which makes subsequent applications easier and less time-consuming.
- Electronic screening tools provide candidates with valuable information on the specifics of the job, allowing them to focus more effectively in their job search.
- This new system has the potential to screen applications quickly, efficiently, and according to Public Service requirements. As a result, this technology is key in facilitating a move away from the use of geographic areas of selection for external recruitment.

Experience gained from the pilot projects is reflected in the Commission's report to Parliament in June 2003, *Enhancing Canadians' Access to Federal Public Service Jobs: Expanded Use of National Areas of Selection for Jobs Open to the Public*. The report outlined the progress made in eliminating geographic areas of selection, presented the PSC's plan to expand the use of a national area of selection and outlined the financing needed to implement the plan.



*We have learned that one of the greatest challenges is not the technology itself, but the extensive capacity-building and cultural change that will be required within the Public Service.*

Experience has taught us that if broadened access is to be achieved without creating problems, we need to address the following three key elements:

1. **Technology:** We must select the most appropriate long-term technological solution. The standards for the system must be developed in a fashion that ensures the protection of merit and the achievement of broader government-wide goals, such as employment equity and official languages.
2. **Governance:** The infrastructure being developed to support e-Recruitment solutions must continue to respect merit and staffing values.
3. **Funding:** Long-term funding required for the plan is estimated at \$40 million over four years. This is well beyond the PSC's financial capacity, and we have now reached a stage where it will be impossible to make significant progress without new funding support.

These are necessary conditions in order to change the way in which recruitment and staffing are practised in the long term.

The Commission also recognizes the potential to apply e-Recruitment technology to staffing within the Public Service. This would improve employees' access to career development opportunities. As the discussion about Equity of Access in Chapter 2 illustrates, restriction in the area of competition is the barrier to career development most frequently identified by Public Service employees.

### 3.3 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CAPACITY

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CAPACITY	
OVERALL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The Commission recognizes the continuing efforts being made to develop the human resources community, but is convinced that this issue still represents a risk to the system.</li> </ul>	
TREND	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The Public Service Commission's <i>Diagnosis of the Capacity of Departments to Monitor and Report on Values Based Staffing</i> highlights the need for better skills and departmental capacity in areas of performance measurement, monitoring, and analysis.</li> </ul>	
CONCERN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Areas requiring improvement include:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– departmental ability to monitor and report on staffing performance;</li> <li>– awareness/capacity of managers to address staffing issues;</li> <li>– human resources practitioners' skills development in areas of performance measurement, monitoring/modern comptrollership, and e-Recruitment; and</li> <li>– overall under-resourcing.</li> </ul> </li> </ul>	

This issue is examined from the perspective of current challenges and emerging issues which will impact departmental human resources capacity in the future.

### 3.3.1 PREPARING MANAGERS FOR MORE DELEGATION

*The Commission is concerned not only with the current departmental human resources management capacity but also with the heightened importance of this issue in view of the proposed Public Service Modernization Act.*

In its past two Annual Reports, the Commission raised the lack of a human resources capacity as both a serious issue and a risk to the staffing system. Two years ago, our concern focused on the continuing negative impact of under-resourcing in the human resources community on service delivery, and the system's ability to prepare for future challenges. Last year, the Annual Report noted that progress was being made in strengthening this community. Efforts were directed at rebuilding capacity by recruiting new professionals at the entry level and examining the development needs of experienced professionals, in light of the need for new skills and competencies. The Commission's recommendation in last year's Annual Report focused on the need to continue capacity-building within the human resources community. In doing so, it also began to direct attention towards addressing managers' needs, thereby broadening the focus from the human resources community to departments/agencies.

While the Act continues to give the PSC authority to make appointments to and within the Public Service, it encourages the delegation of staffing authority "to as low a level as possible within the Public Service." This is intended to ensure managers have the flexibility necessary to staff, to manage and to lead their personnel to achieve results for Canadians.

Operational managers need to understand and use delegated authorities effectively. As the discussion about human resources planning illustrated, some departments/agencies are integrating human resources issues with business planning and management issues. However, system-wide efforts remain largely focused on the human resources specialist community itself rather than on operational managers' needs and overall departmental capacity.

### 3.3.2 CHALLENGES IN CURRENT CAPACITY TO MONITOR AND REPORT ON STAFFING

The PSC conducted a study of the capacity of departments/agencies to monitor and report on staffing. *A Diagnosis of the Capacity of Departments to Monitor and Report on Values-Based Staffing* (2003) examined current strengths and challenges, with the understanding that the information gained would affect the framework for delegation and accountability as the staffing system modernizes. The study looked at these issues from the perspective of leadership, roles and responsibilities, tools, and training.

*Primary challenges to the human resources management capacity are underfunding and lack of human resources.*

- **Leadership:** The study concluded that, on the whole, departments/agencies acknowledge the importance of managing resourcing activities based on performance measurement. However, it noted that some organizations are still developing staffing performance measures; in some cases, they need additional resourcing to accomplish this task.
- **Roles and responsibilities:** The study noted that the lack of resources within the human resources community has a negative impact on the ability of departments/agencies to conceptualize, analyze, and interpret staffing performance information.
- **Tools:** Tools are the mechanisms that departments/agencies use to gather operational information, performance information, and/or input from stakeholders. Although tools need to be more efficient, the main obstacles are lack of resources and expertise. The study also raised concerns about the reliability of information that supports departmental reporting, including:
  - the high turnover and training of data entry staff;
  - the complexity of coding staffing information;
  - the weakness of tools and validation processes;
  - the completeness of paper-based and electronic files/documents; and
  - a poor definition of information needs.
- **Training:** The study noted that departments/agencies need more information about the criteria used to assess performance in staffing, and are looking for the optimal balance of tools and measures, given departmental resources.



This PSC study points to the continuing need to build the skills base of the human resources community in areas that focus on performance measurement, monitoring, and analysis. This is necessary to respond to the challenges of today and to prepare for the future, with the anticipated increase in delegated authority to departments/agencies.

### **Impact of e-Recruitment**

In the Introduction, we noted that the PSC is making an overall shift from an operational to a guardian role in staffing. The e-Recruitment pilot projects conducted last year reinforced this fundamental change by noting that the human resources practitioner is now viewed as a professional knowledge worker and advisor to hiring managers. The result is that the human resources community has new learning and development needs.

*Integration of e-Recruitment into staffing practices means that human resources professionals require increased levels of expertise and knowledge.*

Technological change will require that the human resources community and managers have appropriate levels of expertise commensurate with their roles in staffing.

This point is further illustrated by our analysis of Departmental Staffing Accountability reports, in which we noted that current approaches to monitoring staffing range from manual tracking in smaller departments/agencies to technology-based tools and Web sites in others. Clearly, different levels of expertise in using technology influence the capacity to critically assess opportunities to streamline staffing processes while protecting merit values.

### 3.3.3 PROGRESS IN STRENGTHENING THE HUMAN RESOURCES COMMUNITY

Last year, progress continued in furthering the development of human resources professionals with a view to positioning members of this community for future challenges. The Human Resources Community Secretariat focused on developing a learning strategy for the next three years. Driven by the need to develop and enhance the competencies of human resources professionals, the goal is to build capacity in order to improve client service; respond effectively to human resources modernization; and foster innovation in the workplace. Three areas related to the role of human resources specialists emerged as priorities needing attention: leadership and management (including modern comptrollership); functional expertise; and change agent/client relations.

The federal Public Service has invested considerable effort in the recruitment, development, and retention of 72 new hires into entry-level human resources positions as an essential step for capacity-building within the community. A survey by the Human Resources Community Secretariat confirmed that, although new professionals have a strong commitment to a long-term career with the Public Service, their career development needs must be addressed now.

The PSC has continued to support the development of the human resources community through a National Strategic Staffing Conference that attracted approximately 800 practitioners from across the Public Service in 2002. In addition, monthly learning events such as *SmartShops Plus* have focused on topical issues as well as staffing delegation.





## CHAPTER 4:

### STEWARDSHIP OF STAFFING AND MERIT — AN EVOLVING CONCEPT

As signaled throughout this Report, it is now time for departments to assume more accountability and invest for a new staffing regime. In preparing for the future, the PSC has taken steps to set a direction for the development of the oversight tools, benchmarks and standards that will be required. This chapter reviews the PSC's role and activities in fulfilling its mandate for the protection of merit.

STEWARDSHIP OF STAFFING AND MERIT	
OVERALL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progress made and experience gained in continuously building and improving the values-based approach to oversight during the past four years effectively position the PSC to develop oversight for the new legislative framework.</li> </ul>
TREND	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuous improvements have been made in the approach to oversight based on modern comptrollership principles, with departments taking more ownership of staffing performance and improving their staffing programs.</li> </ul>
CONCERN	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Commission recognizes the need for ongoing innovation and investment in continuing to exercise stewardship for a staffing system based on values. In looking to the future, concerns about departmental human resources management capacity persist.</li> </ul>



## 4.1 OVERSEEING MERIT INTO THE NEW MILLENNIUM

*"Empowerment carries with it a larger burden of responsibility than simple rule-following.*

*Empowerment asks employees to care about what they do, how they are doing it, and most important, the results for Canadians. It is no longer enough to have followed some rule or complied with a procedure."*

*— John Tait,*

*A Strong Foundation*

Since the 1997 *Consultative Review of Staffing*, the movement towards a staffing process that places more emphasis on values than on the blind application of procedures has been at the heart of the PSC's approach. To ensure the staffing system would continue to serve the public interest, the Commission reviewed and updated the measures it used to hold departments accountable for their staffing results.

This new approach to oversight — based on modern comptrollership — emphasizes risk assessment; appropriate controls; effective staffing management information; and a focus on values.

This new approach has also led the PSC to invest in the development of innovative oversight tools.

Until 1997, we had relied exclusively on audits to assess organizational compliance with legislation, regulations, and policies. Since then, we have implemented an approach of self-assessment reporting, supported by oversight studies. The implementation of self-assessment and reporting by departments/agencies has become a cornerstone of the accountability process. This new approach seemed more appropriate for a values-based oversight program; it also responded to the reduced resourcing levels due to program review.

## 4.2 INNOVATIONS IN STAFFING OVERSIGHT

A key component of the values-based approach to staffing was the development and implementation of new Staffing Delegation and Accountability agreements between the PSC and each department/agency regulated by the *Public Service Employment Act*. These agreements reinforce the need for the Commission to clearly express the accountability of Deputy Heads to the Commission for the authorities delegated to them, and its expectations in terms of its accountability to Parliament.

PSC RESPONSIBILITIES	DEPUTY HEADS' RESPONSIBILITIES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduct or delegate all staffing and recruitment activities respecting the <i>Public Service Employment Act</i> (PSEA), <i>Public Service Employment Regulations</i> (PSER), and PSC policies.</li> <li>▪ Account to Parliament for the overall health of the staffing system.</li> <li>▪ Conduct systemic reviews and evaluations.</li> <li>▪ Conduct investigations and audits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduct delegated staffing activities, respecting the PSEA, PSER, and PSC policies.</li> <li>▪ Account to the Commission for departmental performance.</li> <li>▪ Implement corrective actions and sanctions at the departmental/agency level as per PSC instructions.</li> <li>▪ Seek employee representatives' input into departmental accountability.</li> <li>▪ Share additional relevant information as requested by the PSC.</li> </ul>

The Staffing Delegation and Accountability agreements were phased in over three years starting in 1998. In 2002-2003, for the first time, all 72 departments/agencies that are part of the PSEA universe reported on their staffing performance — an increase from 39 the previous year.

Their reports, based on negotiated performance indicators that support the values of the staffing system, demonstrate how departments used staffing to achieve their business objectives. The requirement to report promotes stronger ownership by deputy ministers and agency heads of the authorities delegated to departments, and allows them to discuss staffing successes and challenges. In turn, the PSC:

- ensures that the reporting process is reliable;
- assesses individual departmental staffing performance;
- provides feedback to the Deputy Head; and
- reviews each agreement to ensure it remains an appropriate reporting instrument.

In 2001-2002, the PSC developed and introduced a graduated approach to reporting. We provided different questionnaires for small (less than 400 full-time equivalent employees (FTEs)), medium (between 400 and 2,000 FTEs), and large (over 2,000 FTEs) departments/agencies. We also asked organizations to use these questionnaires to relate their staffing experiences. This resulted in more consistent reporting and, according to many departments/agencies, eased the reporting burden.

In the coming year, we will use the information from these reports to establish benchmarks for performance. In consultation with departments/agencies, the Commission will develop and communicate more rigorous, streamlined criteria for good staffing performance. Such criteria will support the development of an improved accountability process for the new human resources management framework that could result from the modernization legislation.

The PSC actively helps departments/agencies improve their staffing performance. For example, the 2003 PSC Accountability Learning Event allowed departments/agencies and the PSC to share best practices, assess new developments, and discuss challenges facing the staffing system. Over the next year, we will continue to assist managers in adapting and implementing effective monitoring programs to ensure that staffing risks are managed properly.

During the year, the Commission approved a new tool aimed at reinforcing the PSC's current oversight program. This tool processes and integrates intelligence gathered by our regional offices. Staff are able to record both positive and negative observations about departmental/agency staffing practices and trends. This improves our capacity to report on and ensure adherence to values and the merit principle, and monitor the overall health, of the staffing system. Interventions can be mounted quickly when trend analysis indicates that action is necessary.

A second tool will be developed to reinforce our monitoring and ensure more rigorous management of the application of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*. This Order allows candidates who do not meet language requirements to be appointed to non-imperative bilingual positions on the condition that the appointees will undertake the necessary language training within a two-year period.

In addition to the new tools mentioned above, we conducted a number of studies during the year to define our oversight role. The studies included:

- a special audit of the Federal Student Work Experience Program (FSWEP);
- a study of departmental/agency capacity to monitor and report on their staffing programs;
- surveys of managers and candidates involved in the staffing process; and
- analyses of the 2002 *Public Service-wide Employee Survey*.

These are referred to elsewhere in this Report.

### 4.3 APPEALS, INVESTIGATIONS AND CORRECTIVE ACTIONS TAKEN BY THE PSC

Although we emphasize a learning approach to departmental staffing performance improvements, the Commission also identifies a number of situations each year that require corrective action — up to and including the revocation of appointments and the withdrawal of delegation.

Under the *Public Service Employment Act*, the Commission has the authority to revoke an appointment and impose corrective action if an inquiry determines that a fraudulent practice or breach of the *Regulations* during a selection process has occurred. During the past year, the PSC revoked 21 appointments.

As a result of investigations, the Commission also removed from eligibility lists the names of 13 candidates to prevent their appointment. The Commission ordered other corrective actions in 120 competitive processes that had resulted in appeals that were upheld. These actions included orders to conduct new assessment processes, consider additional candidates, or cancel selection processes. No departments/agencies had their delegation authorities revoked; however, a number of actions were taken to help departments manage their delegated authorities better.

In terms of trends in 2002-2003, 1,604 selection processes were appealed. These, as well as appeals carried over from last year, resulted in 1,687 appeals against selection processes being dealt with and closed. Appeals were allowed against 160 selection processes, representing 9% of the total number of appeals.



Last year, 8% of appellants had their appeals allowed, 19% had their appeals dismissed, 62% withdrew their appeals, and 11% had no right of appeal.

In 2002-2003, 70% of decisions were rendered within the service standard of 14 calendar days. Due to the complexity of some cases, the average time to render a decision was 15.8 days.

With respect to investigations carried out by the PSC in 2002-2003, 34% of complaints received were opened for investigation, compared with 39% in 2001-2002. As well in 2002-2003, 32% of closed cases were found justified, compared to 11% in 2001-2002.



#### 4.4 STRENGTHENING THE PSC'S RELATIONSHIP WITH PARLIAMENT

The PSC's experience has been that more frequent and meaningful dialogue with Parliament is essential to developing policies to meet the needs of Canadians, as well as the best interests of the Public Service. As a parliamentary agency, we find it difficult to ensure responsive policies without the deliberate, thoughtful, and considered input of Parliament. Our recent public discussions on national areas of selection, Embracing Change, and bureaucratic favouritism underscore the benefits of input from Parliament. On those occasions when we have been able to discuss our concerns with Members of Parliament and Senators, our ability to respond to specific issues with new policies has been greatly enhanced. We would like to see more opportunities for meaningful engagement in the future, especially through the parliamentary committees.

In her December 2002 Report, the Auditor General said that "Accountability is a relationship based on obligations to demonstrate, review, and take responsibility for performance, both the results achieved in light of agreed expectations and the means used." We support this view. But this standard cannot be met unless an independent agency like ours has parliamentary committees with which it can work on a regular basis.

Our experience supports many of the recent observations made by those of us who depend on Parliament for direction and guidance. When meetings with parliamentary committees are episodic, it is difficult to build a meaningful dialogue.

In 2002-2003, the PSC continued to form and build relationships with Parliament. The Commission was invited to make a submission before the Standing Committee on Government Operations and Estimates on two occasions to discuss Bill C-25, the *Public Service Modernization Act*. This was the first time the PSC had appeared before a Government Operations Committee since 1996.

The PSC greatly welcomed the opportunity to contribute to Parliament's consideration of the new *Public Service Employment Act*. As part of its submission, the PSC offered recommendations to further strengthen the legislation to ensure the integrity of the appointment process in the Public Service. A number of the recommendations which were accepted related to strengthening the relationship of the Commission with parliamentarians, including:

- an amendment to the legislation to allow the PSC a greater role in reviewing qualifications;
- more dialogue with Parliament: giving the PSC authority to issue reports as often as appropriate as a means of strengthening the relationship with Parliament; and
- appointment of the President under the Great Seal, consistent with the practice for Officers of Parliament.

In February 2003, the PSC sent the first issue of its parliamentary newsletter to each Member of Parliament and Senator, and a second issue was published in June 2003. This newsletter is designed to create another venue through which the PSC can exchange information with parliamentarians on issues of interest to Canadians.

The PSC remains committed to maintaining and improving a strong, effective relationship with Parliament. Only with this improved relationship can we ensure that the PSC reflects the best interests of Canadians as well as the best interests of the Public Service.

#### 4.5 A NEW STAFFING POLICY AND OVERSIGHT FRAMEWORK

Despite the progress made to improve staffing, moving from a system that relies on procedures to a system based on values is a lengthy process involving significant cultural change. A number of issues and risks could potentially affect the integrity of the staffing process and ultimately the quality of the Public Service.

Although the proposed *Public Service Modernization Act* would create a more flexible staffing system, which is a necessary and desirable outcome, it also poses several challenges.

#### 4.5.1 SETTING POLICY FOR THE FUTURE

Because the proposed legislation is in the form of an enabling statute, the practical aspects of how the staffing system would work will largely be determined through policy and, in some cases, through regulations established by the PSC and the employer.

*A values-based approach to staffing remains the best way to ensure that the Public Service will be staffed to respond to an increasingly complex world.*

Policy will be developed on multiple levels. Although we would develop an overarching set of policies applicable to all departments/agencies, organizations would have substantial room to develop their own customized approaches and policies. For this reason, we would need to establish and communicate our approach early in the process so that organizations would understand the parameters of developing customized staffing systems.

The values-based approach inherent in the legislation would further shift the emphasis from the application of rules to a reliance on managerial judgement in making decisions about staffing actions. This would demand a more sophisticated approach to decision-making as well as excellence in human resources management, including:

- strategic human resources planning;
- effective systems and accountability structures;
- good communications;
- professional judgement and ethical behaviour; and
- a sound system of oversight able to detect risk on a timely basis so that adjustments could be made to ensure the overall integrity of appointments.

The PSC has been working for several years to address these issues. We remain convinced that a values-based approach to staffing is the best way to ensure ownership of the staffing process by all and that the Public Service will be staffed to respond to an increasingly complex world.

#### 4.5.2 MAINTAINING THE INTEGRITY OF THE APPOINTMENT PROCESS

In carrying out our role of ensuring the overall integrity of the appointment process, the PSC would, under the new legislation, be guided by its key provisions, particularly the principles set out in the Preamble of the Bill.

To find the right balance between the staffing flexibility inherent in the legislation and ensuring the integrity of the appointment process, we would adopt the following objectives for policy, delegation and accountability, consistent with the approach we have followed for the past several years.

- Through policy, the PSC would establish core values, principles, and behaviours to guide managerial decision-making in the staffing process.
- Where possible, the PSC would avoid imposing prescriptive policy requirements and detailed procedures that could jeopardize the flexible, values-based approach inherent in the legislation. However, the PSC would publish guidelines regarding key staffing activities to help managers make balanced decisions.
- The goal would be to delegate as much as possible while establishing more specific requirements in critical areas such as the staffing of key executive positions. The PSC would retain key functions such as the management of a central jobs Web site to ensure equitable access for all Canadians.
- The PSC would develop the oversight framework for a modernized staffing system in consultation with all stakeholders: departments/agencies; Treasury Board Secretariat; and bargaining agents. Because the proposed legislation would task all stakeholders with responsibilities for the application of the law, the PSC would avoid duplication and overlap by developing the oversight framework requirements cooperatively with a view to integrating reporting requirements while respecting the independence of all.
- The PSC would enhance its protection of the integrity of the appointment process, including merit, through a continuous learning relationship with departments/agencies that would include audits, surveys, studies, field interventions and investigations. These are all labour-intensive activities that have not been undertaken frequently since the resource reductions of program review. The PSC would aim to rebuild these tools, the skills required to use them, and the risk assessment needed to support them. New funding will be required to achieve an effective implementation.

*The PSC would take measures to balance staffing flexibility with the need to ensure the overall integrity of the appointment process.*



*Advertised, competitive appointment processes should continue as an important feature of the new staffing regime.*

- The PSC would actively monitor the staffing system to ensure that departments/agencies exercise the Commission's authority appropriately. Where deficiencies are found, the PSC would take steps to correct them by, for example, imposing stricter conditions on delegation. Such restrictions would apply only to those departments/agencies and in those cases where problems were uncovered — it would make no sense to constrain well-performing departments because of isolated difficulties. Only those that have system-wide implications would result in additional policy requirements.
- The PSC would report to Parliament on the overall health of the staffing system, noting such matters as progress in key areas, systemic issues of concern, and prospective risks to merit.
- The new legislation would require that the PSC assess separate agencies that request, on behalf of their staff, deployment rights into the *Public Service Employment Act* universe. The PSC, through its experience with the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA), has for three years conducted such activities. We will build on the lessons learned from our experience with CCRA in fulfilling our responsibilities under the new legislation.
- The Commission and parliamentarians have expressed concern that the new legislation may lead to fewer competitions or advertised appointment processes. Indeed, some have pointed to the interpretative provision, which says that the Commission is not required to consider more than one person in order for an appointment to be made on the basis of merit. While this may be appropriate in many cases, the Commission's guidance and monitoring will be required to ensure the right balance between advertised and non-advertised recruitment and staffing processes.

#### 4.6 THE PUBLIC SERVICE COMMISSION ADVISORY COUNCIL'S ROLE

The Public Service Commission Advisory Council (PSCAC) was formed in 1999 as a tripartite advisory and consultative body, with representatives from departments/agencies, bargaining agents, and the PSC. PSCAC is an important vehicle for collaboration on strengthening the staffing system, and feedback received from participants is an important element of the PSC oversight role.

*The Public Service  
Commission Advisory  
Council (PSCAC)  
is an important  
mechanism for  
government-wide  
collaboration on  
strengthening the  
staffing system.*

In the past year, PSCAC (including its Steering Committee and working groups) has enabled the PSC to benefit from the input of both departments/agencies and bargaining agents related to ongoing and emerging human resources challenges, including:

- use of pre-qualified pools;
- identification and consideration of solutions to barriers to mobility; and
- monitoring of new guidelines and delegations of authority for appointment without competition from outside the Public Service.

Particularly timely was PSCAC's conceptualization of a model for co-development that could be used to guide the creation of new frameworks and policies under the proposed modernization legislation.

The PSC drafted a consultation protocol for PSCAC, which the Council has welcomed. PSCAC could become a vehicle for engaging Public Service stakeholders during the development of a policy, delegation and accountability framework to go with the new legislation.



---

## CHAPTER 5:

### CONCLUSION

---

*The PSC is adapting and changing its oversight program to become even more rigorous, but to do so will require substantial investment, particularly in re-building its audit capacity.*

For several years, the Government of Canada has been engaged in a process of cultural change regarding the staffing system. This change involved not only human resources advisors and the PSC, but all hiring managers and senior departmental executives, including Deputy Heads and Heads of Agencies.

Such fundamental change in a process that is essential to good government is not easily or quickly accomplished. As the challenges identified above suggest, much work remains to be done. The PSC is adapting and changing its oversight program to become even more rigorous, but to do so will require substantial investment, particularly in rebuilding its audit capacity.

Implementing the legislation presents new challenges that need to be addressed. Parliament can look with confidence to the PSC to respond quickly to the issues facing the staffing system.



## APPENDICES

### DEFINITION OF STAFFING VALUES AND PRINCIPLES

---

#### RESULTS VALUES

##### *Competency*

Attributes which ensure that public servants are qualified to fulfill their Public Service duty.

##### *Non-partisanship*

Employees are appointed and promoted objectively, free from political or bureaucratic patronage.

##### *Representativeness*

The composition of the Public Service reflects that of the Canadian labour market.

#### PROCESS VALUES

##### *Equity of Access*

Equal access to employment opportunities; practices are barrier-free and inclusive.

##### *Fairness*

Decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage; practices reflect the just treatment of employees and applicants.

##### *Transparency*

Open communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions.

#### MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES

##### *Flexibility*

Resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.

##### *Efficiency*

Resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

## STATISTICAL INFORMATION AND TECHNICAL NOTES

---

The statistical graphics are integrated in the text of this year's Report; supplementary information is available electronically at [www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_e.htm).

### *Hiring and Staffing Activities Data*

The PSC has, during the year, improved upon its estimation methodology to provide better information on hiring and staffing activities. In previous years the estimation procedure relied on financial activity codes to highlight a lateral or downward movement within a department; however, these codes were being phased out of the Public Works and Government Services of Canada pay system over the previous two years, resulting in an under-reporting of lateral and downward movements and acting appointments last fiscal year.

The improvement in the estimation process has an impact on the core information related to indeterminate and specified period employees. For more information on the estimation approach, please contact the PSC.

### *Data Source*

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the Treasury Board Secretariat's incumbent file. This file is extracted from the Public Works and Government Services of Canada (PWGSC) pay system. The Information Management Division has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC official record of hiring and staffing activities across the federal Public Service based on pay transactions submitted by departments. As with any estimation process, the resulting file may contain errors at the record level resulting from the manner in which PWGSC pay codes are being selected by departments to generate a particular pay action. However, these files provide important information for human resources planning purposes and for studying trends in staffing.

### *Employment Equity*

Data on members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples are obtained by matching estimated appointment data and deployments with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2003. Data on women are obtained through estimation procedures using data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system.

For Aboriginal peoples, members of visible minorities and women, estimates of external availability are based on their labour force representation derived from 1996 Census data.

For persons with disabilities, estimates of external availability are based on data from the 1991 *Health and Activity Limitation Survey* (HALS).

Estimates of internal availability are based on the representation of employment equity group members among Public Service indeterminate and specified period employees appointed for at least three months, as of March 31 of the previous fiscal year, excluding employees working for separate employers not covered by the Treasury Board universe.

In the case of promotions, lateral and downward movements and acting appointments to and within the various categories, the representation of employment equity group members is weighted to reflect the occupational and departmental make-up of the relevant staffing activities during this fiscal year to determine internal availability.

### ***First Official Language***

Unknown values are not displayed in some tables regarding first official language, but their values are included in the totals. Percentages for language group components are calculated using known language group as the respective denominators. Percentages for the totals are calculated on the sum of all components, known and unknown.

## **HIRING AND STAFFING ACTIVITIES**

### ***Hiring activities***

The hiring activities include appointments to the Public Service, hiring of casuals as per the *Public Service Employment Act*, section 21.2 and recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*.

### ***Staffing Activities***

Appointment to the Public Service

Appointment of a person from the general public, or an employee from a government agency which is not subject to the *Public Service Employment Act*.

**Staffing Activity *within* the Public Service**

An appointment and/or a deployment included in “Lateral and downward movements” of an employee within or between departments or agencies which are subject to the *Public Service Employment Act*. See also “Lateral and downward movements”.

**Indeterminate employment**

Part-time or full-time employment with no fixed duration.

**Language requirements of the position**

The linguistic status of a position.

**Lateral and downward movements**

These movements include lateral and downward transfers and deployments. The estimation process using the Public Works and Government Services Canada pay system cannot make the distinction between lateral transfers and deployments.

**Specified period employment (Term employment)**

Part-time or full-time employment for a fixed, predetermined duration for which the person is appointed in accordance with Section 25 of the *Public Service Employment Act*. It also includes emergency term employment.

**Student/hiring of students**

The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations* that took effect on April 9, 1997, excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act* (PSEA) with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. These recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the PSEA. For student programs, no occupational group is specified.

**Temporary Appointments**

Includes appointments for specified period employment and acting appointments.

**Temporary Staffing**

Includes hiring of students and casuals, appointments for specified period employment and acting appointments.



## EXCLUSION APPROVAL ORDERS

---

### ***Pre-qualified Pool Exclusion Approval Order and Pre-qualified Pool Recourse Regulations (P.C. 2002-639, April 18, 2002)***

The *Public Service Employment Regulations* were amended on July 24, 2001 to enable the establishment of pre-qualified pools. A pre-qualified pool is a pool of fully assessed, qualified individuals, who are not ranked in order of merit. A pre-qualified pool is established when a need to fill several similar positions is identified. Individual merit appointments are made from the pool based on organizational needs determined by the manager.

Under the current legislation, appointments from pre-qualified pools, except for those to the executive (EX) group, are subject to the right of appeal. It was felt that the recourse process had to be dramatically different from the existing appeal process in order to generate support from both departments and bargaining agents. There was general agreement from departments and bargaining agents that an alternative recourse approach, in line with the recommendations of the Public Service Commission Advisory Council Working Group on Recourse, would be more effective than the existing right of appeal.

The *Regulations* provide for an individual interest-based recourse process, which will provide individuals with meaningful information, close to the point where the decision is made, for resolution by management. The *Regulations* also provide for an independent third-party review of departmental decisions.

### ***Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a position at the Department of Finance (P.C. 2002-1052, June 13, 2002)***

This Exclusion Approval Order has been made in order to promote L. Farber.

The deputy head of the Department of Finance has requested that the Public Service Commission make this appointment in spite of the fact that the employee does not meet the language requirements established for the position to which he will be appointed. This employee possesses a unique and very high level expertise, which makes his contribution essential to the optimal functioning of tax policy in the Department of Finance, and the Government of Canada. He is deemed to be the best qualified person for the position when the language requirements are not taken into consideration. The risk of this employee's early departure from the Public Service and not finding a suitable replacement is considered to be great.

Appointments to positions at level 5 of the Executive (EX) group are made from a Public Service-wide promotion process held annually. This employee cannot access this promotion process given that he is not bilingual. The most recent Public Service-wide promotion process was completed in the late summer of 2001.

Given the circumstances that are particular to this case, it is neither practicable nor in the best interests of the Public Service to apply certain provisions of the *Public Service Employment Act*. The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding his appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, and of section 20 related to the knowledge and use of the official languages.

***Exclusion Approval Order for the Appointment of One Person to a Position at the Correctional Service of Canada (P.C. 2002-2073, December 3, 2002)***

This Exclusion Approval Order has been made in order to regularize the appointment of L. Kloot.

L. Kloot was an applicant in an open competition for which only Canadian citizens were eligible, as provided for by the *Public Service Employment Act* (PSEA). However, the competition poster published in a local paper did not mention that only Canadians were eligible. L. Kloot responded to that ad and she was found to be the most qualified candidate. Her name was put first on an eligibility list that included the names of ten persons, nine of them being Canadian citizens, and she was appointed. The Correctional Service of Canada rapidly realized that it had made a screening error and it informed the Public Service Commission. This error resulted, contrary to section 17 of the PSEA, in the appointment of a non-Canadian citizen ahead of qualified Canadian citizens.

The Public Service Commission established a board of inquiry to examine the appointment of L. Kloot. The board recommended that the Public Service Commission revoke the appointment. The recommendation was accepted. However, L. Kloot obtained from the Federal Court of Canada Trial Division an interim order to stay the decision to revoke her appointment pending the outcome of her application for judicial review. The Court also indicated that since L. Kloot had raised before the board of inquiry the issue of making an exclusion approval order to deal with the situation, the Public Service Commission should have addressed this matter.

It has been determined that L. Kloot clearly indicated on her application form that she was not a Canadian citizen and that goodwill cannot be questioned.

It has also been determined that L. Kloot's performance at work is fully satisfactory, her work is crucial in the delivery of a new training program targeted to inmates who are addicted to drugs, and significant public money (salary, social benefits, specialized training) has been invested in her by the Correctional Service of Canada. Should her employment be terminated, inmates would not have access to the training program for many months. A replacement would have to be recruited and trained in order to be able to deliver that program. This would involve significant costs. The Correctional Service of Canada wants to maintain L. Kloot's employment.

It should be noted that the two Canadian citizens who were entitled to be appointed ahead of L. Kloot have now received employment offers from the Correctional Service of Canada.

Given the circumstances that are particular to this case, it is neither practicable nor in the best interests of the Public Service to apply certain provisions of the PSEA. The Order regularizes L. Kloot's indeterminate appointment by excluding it from the operation of the provisions of the PSEA having to do with citizenship, probationary period (L. Kloot has successfully completed her probationary period), and statutory and regulatory entitlements to be appointed in priority to all other persons.

## PERSONAL EXCLUSIONS

---

### *Requests for Leave of Absence Pursuant to Subsection 33 (3) of the Public Service Employment Act*

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under section 33 of the *Public Service Employment Act*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies — and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected — would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 2002 to March 31, 2003, the Commission received four requests for leave from federal public servants who were seeking to be candidates in the provincial elections that have or that will be taking place in 2003. All four requests for leave were granted by the Commission.

From April 1, 2002 to March 31, 2003, in addition to the general exclusions, 12 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.



## PERSONAL EXCLUSIONS

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 2002-700 2002.04.29	During pleasure effective May 13, 2002	Melvin Cappe	Special Advisor to the Prime Minister
P.C. 2002-705 2002.04.29	During pleasure effective May 13, 2002	Claire Morris	Deputy Minister (Intergovernmental Affairs) Privy Council Office
P.C. 2002-714 2002.04.29	During pleasure effective May 13, 2002	Michael Wernick	Associate Deputy Minister of Canadian Heritage
P.C. 2002-1338 2002.08.06	During pleasure effective September 3, 2002	André Juneau	Deputy Head of the Office of Infrastructure of Canada
P.C. 2002-1340 2002.08.06	During pleasure effective September 3, 2002	Robert Fonberg	Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office
P.C. 2002-1342 2002.08.06	During pleasure effective September 3, 2002	Janice Charette	Deputy Secretary to the Cabinet (Plans and Consultation), Privy Council Office
P.C. 2002-1346 2002.08.06	Effective August 7, 2002 until January 28, 2003	Thomas Lee	Special Advisor to the Deputy Minister of Canadian Heritage
P.C. 2002-1348 2002.08.06	During pleasure effective September 3, 2002	Pierre Reid	Special Advisor to the Deputy Minister, Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
P.C. 2002-1536 2002.09.17	During pleasure effective September 23, 2002	Ruth Dantzer	Associate Secretary of the Treasury Board
P.C. 2002-1538 2002.09.17	During pleasure effective September 23, 2002	Carole Swan	Associate Deputy Minister of Industry
P.C. 2002-1540 2002.09.17	During pleasure effective September 23, 2002	Jean-Claude Bouchard	Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans

## OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION

All PSC offices provide services in both official languages.

### *Internet*

Web site: [www.jobs.gc.ca](http://www.jobs.gc.ca)

E-mail: [infocom@psc-cfp.gc.ca](mailto:infocom@psc-cfp.gc.ca)

### *Headquarters*

L'Esplanade Laurier, West Tower  
300 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario K1A 0M7  
Information: (613) 992-9562  
Facsimile: (613) 992-9352

## REGIONAL AND DISTRICT OFFICES

### *Atlantic*

#### *Regional Office*

1505 Barrington Street, 17th Floor South  
P.O. Box 1664, CRO  
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3  
Information: (902) 426-2171  
Facsimile: (902) 426-7277

#### *District Offices*

1505 Barrington Street, 17th Floor North  
P.O. Box 1664, CRO  
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3  
Information: (902) 426-4698/1-800-645-5605  
Facsimile: (902) 426-0507  
TTY: (902) 426-6246

777 Main Street, 7th Floor  
Moncton, New Brunswick E1C 1E9  
Information: (506) 851-6620/1-800-645-5605  
Facsimile: (506) 851-6618  
TTY: (506) 851-6624

10 Fort William Road, 1st Floor  
St. John's, Newfoundland and Labrador  
A1C 1K4

Information: (709) 772-0458/1-800-645-5605  
Facsimile: (709) 772-4316  
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420  
Charlottetown, Prince Edward Island  
C1A 1N3  
Information: (902) 566-7030/1-800-645-5605  
Facsimile: (902) 566-7036  
TTY: (902) 566-7039

### *Quebec*

#### *Regional Office and Montreal District*

200 René-Lévesque Boulevard West  
East Tower, 8th Floor  
Montréal, Quebec H2Z 1X4  
Information: 1-800-645-5605  
Facsimile: (514) 496-2404  
TTY: 1-800-532-9397

#### *District Office*

Champlain Harbour Station  
901 Cap Diamant, 3rd Floor  
Québec, Quebec G1K 4K1  
Information: 1-800-645-5605  
Facsimile: (418) 648-4575  
TTY: 1-800-532-9397

### *National Capital and Eastern Ontario*

#### *Regional Office*

66 Slater Street, 3rd Floor  
Ottawa, Ontario K1A 0M7  
Information: 1-800-645-5605  
Facsimile: (613) 996-8048  
TTY: 1-800-532-9397

***Central and Southern Ontario******Regional Office***

1 Front Street West, 6th Floor  
 Toronto, Ontario M5J 2X5  
 Information: (416) 973-3131/1-800-387-0776  
 InfoTel: 1-800-645-5606  
 TTY: (416) 973-2269  
 Facsimile: (416) 973-1883  
 E-mail: [psctor@psc-cfp.gc.ca](mailto:psctor@psc-cfp.gc.ca)

***Central Prairies******Regional Office***

320 Donald Street, 1st Floor  
 Winnipeg, Manitoba R3B 2H3  
 Information: (204) 984-4636/1-800-645-5606  
 Facsimile: (204) 983-3766  
 TTY: (204) 983-6066

***District Offices***

320 Donald Street, 1st Floor  
 Winnipeg, Manitoba R3B 2H3  
 Information: (204) 983-2486/1-800-645-5605  
 Facsimile: (204) 983-8188  
 TTY: (204) 983-6066

2220 12th Avenue, Room 400  
 Regina, Saskatchewan S4P 0M8  
 Information: (306) 780-5720/1-800-645-5605  
 Facsimile: (306) 780-5723  
 TTY: (306) 780-6719

***Western and Northern Region******Regional Office***

970 Jasper Avenue, Room 830  
 Edmonton, Alberta T5J 4G3  
 Information: (780) 495-6134/1-800-645-5605  
 Facsimile: (780) 495-3145  
 TTY: 1-800-532-9397

***District Offices***

Harry Hays Building  
 220, 4th Avenue S.E., Room 830  
 Calgary, Alberta T2G 4X3  
 Information: (403) 292-5032/1-800-645-5605  
 Facsimile: (403) 292-5435

757 West Hastings Street, Suite 210  
 Vancouver, British Columbia V6C 3M2  
 Information: (604) 666-7026/1-800-645-5605  
 Facsimile: (604) 666-6808  
 TTY: 1-800-532-9397

1230 Government Street, Suite 539  
 Victoria, British Columbia V8W 3M4  
 Information: (250) 363-0588/1-800-645-5605  
 Facsimile: (250) 363-0558  
 TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400  
 Whitehorse, Yukon Y1A 2B5  
 Information: (867) 667-3900/1-800-645-5605  
 Facsimile: (867) 668-5033  
 TTY: (867) 668-4107

4914 50th Street  
 P.O. Box 2730  
 Yellowknife, Northwest Territories X1A 2R1  
 Information: (867) 669-2440/1-800-645-5605  
 Facsimile: (867) 669-2448

P.O. Box 1990  
 Building 607, Suite 1  
 Iqaluit, Nunavut X0A 0H0  
 Information: (867) 979-2990/1-800-645-5605  
 Facsimile: (867) 979-2897

**Centre et Sud de l'Ontario**

*Bureau régional*

1, rue Front Ouest, 6<sup>e</sup> étage

Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : (416) 973-3131/

1-800-387-0776

InfoTel : 1-800-645-5606

ATS : (416) 973-2269

Télécopieur : (416) 973-1883

Courtriel : pscior@psc-cfp.gc.ca

**Région centrale des Prairies**

*Bureau régional*

320, rue Donald, 1<sup>er</sup> étage

Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 984-4636/

1-800-645-5606

Télécopieur : (204) 983-3766

ATS : (204) 983-6066

*Bureaux de secteur*

320, rue Donald, 1<sup>er</sup> étage

Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 983-2486/

1-800-645-5605

Télécopieur : (204) 983-8188

ATS : (204) 983-6066

2220, 12<sup>e</sup> Avenue, bureau 400

Regina (Saskatchewan) S4P 0M8

Renseignements : (306) 780-5720/

1-800-645-5605

Télécopieur : (306) 780-5723

ATS : (306) 780-6719

**Région de l'Ouest et du Nord**

*Bureau régional*

9700, avenue Jasper, bureau 830

Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : (780) 495-6134/

1-800-645-5605

Télécopieur : (780) 495-3145

ATS : 1-800-532-9397

*Bureaux de secteur*

Edifice Harry Hays

220, 4<sup>e</sup> Avenue S.-E., bureau 830

Calgary (Alberta) T2G 4X3

Renseignements : (403) 292-5032/

1-800-645-5605

Télécopieur : (403) 292-5435

757, rue West Hastings, bureau 210

Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2

Renseignements : (604) 666-7026/

1-800-645-5605

Télécopieur : (604) 666-6808

ATS : 1-800-532-9397

1230, rue Government, bureau 539

Victoria (Colombie-Britannique) V8W 3M4

Renseignements : (250) 363-0588/

1-800-645-5605

Télécopieur : (250) 363-0558

ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400

Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5

Renseignements : (867) 667-3900/

1-800-645-5605

Télécopieur : (867) 668-5033

ATS : (867) 668-4107

4914, 50<sup>e</sup> rue

C.P. 2730

Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

X1A 2R1

Renseignements : (867) 669-2440/

1-800-645-5605

Télécopieur : (867) 669-2448

C.P. 1990

Edifice 607, bureau 1

Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0

Renseignements : (867) 979-2990/

1-800-645-5605

Télécopieur : (867) 979-2897



## BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

### Internet

Site Web : [www.emplois.gc.ca](http://www.emplois.gc.ca)  
Courriel : [infocom@psc-cfp.gc.ca](mailto:infocom@psc-cfp.gc.ca)

### Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest  
300, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) KIA 0M7  
Renseignements : (613) 992-9562  
Télécopieur : (613) 992-9352

### Québec

*Bureau régional et secteur de Montréal*

200, boulevard René-Lévesque Ouest  
Tour Est, 8<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Z 1X4  
Renseignements : 1-800-645-5605  
Télécopieur : (514) 496-2404  
ATS : 1-800-532-9397

### *Bureau de secteur*

Gare maritime Champlain  
901, Cap Diamant, 3<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1K 4K1  
Renseignements : 1-800-645-5605  
Télécopieur : (418) 648-4575  
ATS : 1-800-532-9397

### Capitale nationale et Est de l'Ontario

### *Bureau régional*

66, rue Slater, 3<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) KIA 0M7  
Renseignements : 1-800-645-5605  
Télécopieur : (613) 996-8048  
ATS : 1-800-532-9397

### Atlantique

### *Bureau régional*

1505, rue Barrington, 17<sup>e</sup> étage Sud  
C.P. 1664, CPC  
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3  
Renseignements : (902) 426-2171  
Télécopieur : (902) 426-7277

### *Bureaux de secteur*

1505, rue Barrington, 17<sup>e</sup> étage Nord  
C.P. 1664, CPC  
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3  
Renseignements : (902) 426-4698/  
1-800-645-5605

Télécopieur : (902) 426-0507

ATS : (902) 426-6246

777, rue Main, 7<sup>e</sup> étage

Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9  
Renseignements : (506) 851-6620/  
1-800-645-5605

Télécopieur : (506) 851-6618

ATS : (506) 851-6624

EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2002-700	à titre amovible à compter du 13 mai 2002	Melvin Cappe	Conseiller spécial auprès du premier ministre
C.P. 2002-705	à titre amovible à compter du 13 mai 2002	Claire Morris	Sous-ministre (Affaires intergouvernementales) Bureau du Conseil privé
C.P. 2002-714	à titre amovible à compter du 13 mai 2002	Michael Wernick	Sous-ministre délégué de Patrimoine canadien
C.P. 2002-1338	à titre amovible à compter du 3 septembre 2002	André Juneau	Administrateur général du Bureau de l'infrastructure du Canada
C.P. 2002-1340	à titre amovible à compter du 3 septembre 2002	Robert Fonberg	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2002-1342	à titre amovible à compter du 3 septembre 2002	Janice Charette	Sous-secrétaire du Cabinet (Planification et consultation), Bureau du Conseil privé
C.P. 2002-1346	à compter du 7 août 2002 jusqu'au 28 janvier 2003	Thomas Lee	Conseiller spécial auprès du sous-ministre de Patrimoine canadien
C.P. 2002-1348	à titre amovible à compter du 3 septembre 2002	Pierre Reid	Conseiller spécial auprès du sous-ministre, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 2002-1536	à titre amovible à compter du 23 septembre 2002	Ruth Danzer	Secrétaire associée du Conseil du Trésor
C.P. 2002-1538	à titre amovible à compter du 23 septembre 2002	Carole Swan	Sous-ministre déléguée de l'Industrie
C.P. 2002-1540	à titre amovible à compter du 23 septembre 2002	Jean-Claude Bouchard	Sous-ministre délégué des Pêches et des Océans

***Demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique***

En vertu du paragraphe 33 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un ou une fonctionnaire qui désire briguer l'investiture d'un parti et se porter candidat ou candidate à une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander un congé non payé à la Commission. La Commission peut accorder le congé si elle estime que la candidature de cet employé ou de cette employée ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il ou qu'elle occupe advenant son retour dans le poste s'il ou si elle n'obtient pas sa candidature ou ne se fait pas élire.

Pendant la période du 1<sup>er</sup> avril 2002 au 31 mars 2003, la Commission a reçu quatre demandes de congé de fonctionnaires qui désiraient se porter candidat ou candidate à des élections provinciales qui ont eu lieu ou auront lieu en 2003. Les quatre demandes de congé ont été accordées par la Commission.

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2002 et le 31 mars 2003, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 12 personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou « à titre amovible » (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

La Commission de la fonction publique a établi un comité d'enquête et l'a chargé de faire l'examen de la nomination de L. Kloot. Le comité d'enquête a recommandé que la Commission de la fonction publique révoque la nomination en question. La recommandation a été acceptée. Cependant, L. Kloot a obtenu, de la Section de première instance de la Cour fédérale du Canada, un sursis d'exécution de la révocation en attendant que l'on dispose de sa demande en révision judiciaire. La Cour a aussi indiqué que, puisque L. Kloot avait soulevé devant le comité d'enquête la possibilité de prendre un décret d'exemption afin de régler la situation, la Commission de la fonction publique aurait dû se pencher sur cette question.

Il a été établi que L. Kloot avait clairement identifié dans sa demande d'emploi qu'elle n'était pas citoyenne canadienne et que sa bonne foi dans cette affaire ne pouvait être mise en doute.

Il a aussi été établi que L. Kloot fait preuve d'un rendement professionnel entièrement satisfaisant, qu'elle est indispensable à la prestation d'un nouveau programme de formation destiné aux détenus ayant des problèmes de toxicomanies et que le Service correctionnel du Canada a déjà investi d'importantes sommes de deniers publics (traitement, avantages sociaux, formation spécialisée) en cette personne. Si on devait mettre fin à son emploi, les détenus pourraient être privés de ce programme de formation pendant plusieurs mois. Il faudrait recruter et former à grands frais une ou un autre agent de programme habilité à dispenser ce programme. Le Service correctionnel du Canada tient à maintenir L. Kloot dans son emploi.

Il est à souligner que les deux citoyens canadiens qui avaient le droit d'être nommés avant L. Kloot ont maintenant reçu des offres d'emploi de la part du Service correctionnel du Canada.

Dans les circonstances particulières à ce cas, il est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique d'appliquer certaines dispositions de la LBFPP. Le présent décret régularise la nomination de L. Kloot, pour une période indéterminée, en exemptant sa nomination de l'application des dispositions de la LBFPP ayant trait à la citoyenneté, à la période de stage (L. Kloot a terminé avec succès sa période de stage) et aux droits de nomination en priorité d'ordre légal et réglementaire.



On estime qu'il est le mieux qualifié pour ce poste, sauf sur le plan des exigences linguistiques. On estime élevé le risque que ce fonctionnaire puisse quitter de façon prématurée la fonction publique et qu'il soit impossible de trouver une remplaçante ou un remplaçant approprié. Les nominations de niveaux EX-5 sont effectuées à la suite d'un processus annuel de promotion touchant l'ensemble de la fonction publique. Le fonctionnaire en question ne peut y participer puisqu'il n'est pas bilingue. Le plus récent processus de promotion de cette nature s'est terminé à la fin de l'été 2001.

Dans les circonstances particulières à ce cas, il est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique d'appliquer certaines dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le présent décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de ce fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite et de l'article 20 relativement à la connaissance et à l'usage des langues officielles.

***Décret d'exemption concernant la nomination d'une personne à un poste du Service correctionnel du Canada (C.R. 2002-2073, le 3 décembre 2002)***

Ce décret d'exemption est nécessaire afin de régulariser la nomination de L. Kloot.

L. Kloot a participé à un concours public dont l'admissibilité était limitée aux citoyennes et citoyens canadiens tel que le permet la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Toutefois, l'avis de concours qui a été publié dans un journal local ne mentionnait pas que seulement les citoyennes et citoyens canadiens étaient admissibles. L. Kloot a répondu à cet avis et elle a été jugée la plus qualifiée. Son nom fut placé en tête de la liste d'admissibilité qui comprenait dix noms, dont ceux de neuf citoyennes et citoyens canadiens, et elle fut nommée. Le Service correctionnel du Canada s'est rapidement rendu compte de son erreur de présélection et il en a informé la Commission de la fonction publique. Cette erreur a permis, contrairement à l'article 17 de la LEFP, que L. Kloot soit nommée avant les citoyennes et citoyens canadiens jugés qualifiés.

## DÉCRETS D'EXEMPTION

***Décret d'exemption et Règlement sur les recours en matière de répertoirs******(C.R. 2002-639, le 18 avril 2002)***

Le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique a été modifié le 24 juillet 2001 afin de permettre la création de répertoirs de préqualification. Un répertoir de préqualification est un répertoir de personnes entières-ment évaluées et qualifiées qui ne sont pas classées en ordre de mérite. Un répertoir de préqualification est créé lorsqu'il est nécessaire de combler plusieurs postes semblables. Les nominations selon le mérite individuel sont faites à partir du répertoir en fonction des besoins organisationnels déterminés par le ou la gestionnaire.

En vertu des textes législatifs en vigueur, les nominations faites à partir de répertoirs de préqualification, à l'exception de celles qui visent le groupe de la direction (BX), sont assorties du droit d'appel. On était d'avis que le processus de recours devait être tout à fait différent du processus d'appel existant afin d'obtenir l'appui des ministères et des agents négociateurs. Les ministères et les agents négociateurs ont généralement convenu qu'une méthode de recours différente, conforme aux recommandations du Groupe de travail du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique sur les recours, serait plus efficace que le droit d'appel existant.

Le Règlement prévoit un processus de recours fondé sur l'intérêt individuel, qui permettra de communiquer aux personnes en cause une information pertinente, près du point où la décision est prise, afin que la direction résolve le différend. Le Règlement prévoit également l'examen des décisions ministérielles par un tiers indépendant.

***Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du ministère des Finances (C.R. 2002-1052, le 13 juin 2002)***

Ce décret d'exemption est nécessaire afin de procéder à la promotion de L. Farber.

L'administrateur général du ministère des Finances a demandé à la Commission de la fonction publique d'effectuer cette nomination en dépit du fait que le fonctionnaire en question ne satisfait pas aux exigences linguistiques du poste auquel il sera nommé. Ce fonctionnaire possède une expertise unique et de très haut niveau qui fait en sorte que sa contribution est essentielle au fonctionnement maximal de la politique d'impôt au sein du ministère des Finances et du gouvernement du Canada.

Activité de dotation *interne*

Nomination et/ou mutation incluses dans « Déplacements latéraux et régressifs » d'un employé ou d'une employée au sein d'un ministère ou entre ministères ou organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Voir aussi « Déplacements latéraux et régressifs ».

## Déplacements latéraux et régressifs

Les déplacements latéraux et régressifs regroupent les mutations latérales ou régressives et les mutations. Le processus d'estimation qui utilise le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ne peut faire de différence entre les mutations latérales et les mutations.

## Dotation temporaire

Inclut l'embauche d'étudiants et de personnel temporaire, les nominations pour une période d'emploi déterminée et les nominations intermédiaires.

## Emploi pour une durée indéterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas fixe.

## Emploi pour une période déterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance, pour lequel la personne est nommée selon l'article 25 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Inclut également les emplois pour une période spécifique en cas d'urgence.

## Étudiants, étudiantes — embauche d'étudiants, d'étudiantes

Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants* le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEPF. Pour les programmes à l'intention des étudiants et étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

## Exigences linguistiques du poste

Le statut linguistique d'un poste.

## Nominations temporaires

Inclut les nominations pour une période d'emploi déterminée et les nominations intermédiaires.

Pour les Autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité à l'externe sont fondées sur leur représentation dans la population active provenant du recensement de 1996. Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité à l'externe sont fondées sur les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) de 1991.

Les estimations de la disponibilité à l'interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les employés ou employés nommés pour une durée indéterminée ou pour une période déterminée d'au moins trois mois au 31 mars de l'exercice précédent, sauf les personnes qui travaillent pour des employeurs distincts qui ne sont pas couverts par l'univers du Conseil du Trésor. Dans le cas des promotions, des déplacements latéraux et régressifs et des nominations intermédiaires entre les diverses catégories ou au sein d'une même catégorie, la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi est pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des activités de dotation pertinentes pendant l'exercice en cours pour déterminer la disponibilité à l'interne.

### *Première langue officielle*

Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans les tableaux concernant la première langue officielle, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

## ACTIVITÉS D'EMBAUCHE ET DE DOTATION

### *Activités d'embauche*

Les activités d'embauche incluent les nominations externes, les emplois temporaires conformément à l'article 21.2 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ainsi que le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du Décret et Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants.

### *Activités de dotation*

Nomination externe

Nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujéti à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.



RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES  
ET NOTES TECHNIQUES

Cette année, les graphiques statistiques sont intégrés au texte du rapport, et des renseignements supplémentaires sont accessibles par Internet à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm).

***Données sur les activités d'embauche et de dotation***

Pendant l'année écoulée, la CFP a amélioré sa méthode d'estimation afin d'offrir de l'information de meilleure qualité sur les activités d'embauche et de dotation. Auparavant, l'estimation se faisait à partir de codes d'activité financière afin de connaître les déplacements latéraux et régressifs dans un ministère; or, depuis deux ans, ces codes sont en voie d'élimination du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de sorte que les données sur les déplacements latéraux et régressifs de même que sur les nominations intérieures ne sont que partielles pour le dernier exercice.

L'amélioration du processus d'estimation a une incidence sur l'information de base portant sur les employés et employés nommés pour une durée indéterminée et pour une période déterminée. Pour de plus amples renseignements sur la méthode d'estimation, prière de communiquer avec la CFP.

***Source des données***

L'information sur les activités d'embauche et de dotation provient des données reçues du fichier sur les titulaires du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce fichier est tiré du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). La Division de la gestion de l'information a mis au point une série d'algorithmes qui, appliqués aux fichiers, servent à la CFP à produire la compilation officielle des activités d'embauche et de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de paie transmises par les ministères. Comme c'est le cas pour tout processus d'estimation, le fichier obtenu peut contenir des erreurs de compilation provoquées par la façon dont les ministères choisissent les codes de paie de TPSGC pour générer une intervention de paie. Ces fichiers fournissent toutefois d'importantes données pour la planification des ressources humaines et l'étude des tendances en dotation.

***Équité en matière d'emploi***

Les données sur les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones sont obtenues en appariant les nominations et les mutations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, au 31 mars 2003. On obtient les données sur les femmes au moyen du processus d'estimation des données qui proviennent du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

# ANNEXES

## DÉFINITION DES VALEURS ET PRINCIPES DE DOTATION

### VALEURS LIÉES AUX RÉSULTATS

#### Compétence

Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.

#### Impartialité

Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.

#### Représentativité

La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail canadien.

### VALEURS LIÉES AUX PROCESSUS

#### Égalité d'accès

Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.

#### Justice

Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.

#### Transparence

Des pratiques transparentes favorisent la franchise dans les communications avec les fonctionnaires et candidats et candidates concernant le méthodes et décisions de dotation.

### PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES

#### Souplesse

Ce principe favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers du ministère.

#### Efficience

Ce principe favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

# CHAPITRE 5 : CONCLUSION

Pendant plusieurs années, le gouvernement du Canada a œuvré à un processus de changement de culture concernant le système de dotation. Ce changement visait non seulement les conseillers et conseillères en ressources humaines et la CFP, mais tous les gestionnaires responsables de l'embauche et les cadres supérieurs des ministères, y compris les administrateurs généraux et les chefs d'organismes.

Un changement aussi fondamental dans un processus essentiel à une saine gestion des affaires gouvernementales ne peut se réaliser facilement ou rapidement. Ainsi que les défis mentionnés précédemment le démontrent, il reste encore beaucoup de travail à faire. La CFP entend adapter et modifier son programme de surveillance pour qu'il soit encore plus rigoureux, mais pour ce faire, il faudra un investissement substantiel qui serait consacré plus particulièrement au rétablissement de sa capacité de vérification.

La mise en œuvre de la législation présente de nouveaux défis qu'il faut relever. Le Parlement peut en toute confiance compter sur la CFP pour réagir rapidement aux enjeux auxquels le système de dotation fait face.

*La CFP entend adapter et modifier son programme de surveillance pour qu'il soit encore plus rigoureux, mais pour ce faire, il faudra un investissement substantiel qui serait consacré plus particulièrement au rétablissement de sa capacité de vérification.*

## 4.6 LE RÔLE DU CONSEIL CONSULTATIF DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP) a été constitué en 1999 comme organisme de consultation tripartite réunissant des représentants et représentantes des ministères/organismes, des agents négociateurs et de la CFP. Le CCCFP est un important mécanisme de collaboration qui renforce le système de dotation, et les commentaires formulés par les participants et participantes constituent un élément essentiel du rôle de surveillance de la CFP.

Au cours de la dernière année, grâce au CCCFP (y compris son comité de direction et ses groupes de travail), la CFP a pu profiter à la fois de la contribution des ministères/organismes et de celle des agents négociateurs pour examiner certains éléments, anciens et nouveaux, en matière de ressources humaines, notamment :

- l'utilisation des répertoires de préqualification;
- la détermination et la prise en compte de solutions pour contourner les obstacles à la mobilité;
- le suivi des nouvelles lignes directrices et ententes de délégation de pouvoirs de nomination sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique.

La création par le CCCFP d'un modèle de codéveloppement qui pourrait servir à orienter l'élaboration de nouveaux cadres et de nouvelles politiques en vertu de la législation sur la modernisation proposée est arrivée à un moment particulièrement opportun.

La CFP a élaboré un projet de protocole de consultation pour le CCCFP que le Conseil a bien accueilli. En fait, le CCCFP pourrait être le moyen d'amener les intervenants de la fonction publique à contribuer à l'élaboration d'une politique et d'un cadre de délégation et de responsabilisation complémentaires de la nouvelle législation.

*Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique est un important mécanisme de collaboration gouvernementale qui renforce le système de dotation.*



- La CFP pourrait améliorer son mode de protection de l'intégrité du processus de nomination, y compris le mérite, grâce à une relation d'apprentissage suivie avec les ministères/organismes qui inclurait des vérifications, des sondages, des études, des interventions et des enquêtes sur place. Il s'agit d'activités exigeantes en main-d'œuvre qui n'ont pas été souvent entreprises depuis les réductions des ressources découlant de l'examen des programmes. La CFP pourrait se donner comme objectif de revoir et d'adapter ces outils, de se doter des compétences requises pour les utiliser et de procéder à l'évaluation des risques nécessaire pour les appuyer. Il faudra donc investir de nouveaux fonds pour procéder à une mise en œuvre efficace de ces outils.
- La CFP assurerait un suivi dynamique du système de dotation pour veiller à ce que les ministères/organismes exercent les pouvoirs de la Commission de façon appropriée. La constatation d'irrégularités, le cas échéant, amènerait la CFP à prendre des mesures pour les corriger, notamment imposer des conditions de délégation plus rigoureuses. Cependant, de telles restrictions s'appliqueraient uniquement aux ministères/organismes concernés et seulement dans les situations où on aurait relevé un problème, car il n'y aurait pas lieu de les appliquer aux ministères ayant atteint un bon rendement. En fait, seuls les ministères/organismes où les irrégularités décelées pourraient avoir une incidence sur l'ensemble du système pourraient être visés par des exigences stratégiques complémentaires.
- La CFP rendrait compte au Parlement de l'état de santé global du système de dotation l'informant notamment des progrès dans les secteurs cruciaux, des préoccupations liées au système et des risques éventuels au regard du principe du mérite.
- La nouvelle loi pourrait exiger que la CFP procède à une évaluation des organismes distincts qui, au nom de leur personnel, demandent des droits de mutation dans les ministères/organismes visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Grâce à son expérience de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), la CFP a mené de telles activités pendant trois ans. Nous nous inspirerons donc des leçons apprises de cette expérience auprès de l'ADRC pour nous acquitter de nos responsabilités en vertu de la nouvelle loi.
- La Commission et les parlementaires se disent préoccupés par le fait que la nouvelle loi puisse donner lieu à moins de concours ou de processus de nomination annoncés. En fait, certaines personnes ont soulevé la question de la disposition d'interprétation qui stipule que la Commission n'est pas tenue d'étudier plus d'une candidature avant de procéder à une nomination fondée sur le mérite. Bien qu'une telle démarche puisse convenir dans de nombreux cas, il sera nécessaire de faire appel à l'orientation et au suivi de la Commission pour assurer un juste équilibre entre les processus de recrutement et de dotation annoncés et non annoncés.

*Les processus de nomination dans le cadre de concours annoncés devraient être maintenus comme caractéristique importante du nouveau régime de dotation.*

## 4.5.2 MAINTENIR L'INTÉGRITÉ DU PROCESSUS DE NOMINATION

Pour s'acquitter de son rôle qui est d'assurer l'intégrité globale du processus de nomination, la CFP pourrait, en vertu de la nouvelle loi, s'appuyer sur ses dispositions clés, plus particulièrement sur les principes énoncés dans le préambule du projet de loi.

Dans notre quête d'un juste équilibre entre la souplesse en dotation inhérente à la législation et la garantie d'intégrité du processus de nomination, nous pourrions adopter les objectifs suivants au regard de la politique de la délégation des pouvoirs et de la responsabilisation, conformément à l'approche suivie au cours des dernières années.

- Par le biais de la politique, la CFP pourrait définir les valeurs essentielles, les principes et les comportements susceptibles de guider la prise de décisions par les gestionnaires dans le processus de dotation.
- Dans la mesure du possible, la CFP pourrait éviter d'imposer des exigences stratégiques prescriptives et des procédures détaillées susceptibles de compromettre l'approche souple fondée sur les valeurs inhérentes à la législation. Toutefois, la CFP publierait des lignes directrices visant les principales activités de dotation pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées.

- Toute cette démarche aurait pour but de déléguer le plus de pouvoirs possible tout en établissant des exigences plus précises dans des domaines délicats comme la dotation des postes clés de cadre de direction. La CFP conserverait certaines fonctions comme la gestion d'un site Web central sur les emplois afin d'assurer un accès équitable à tous les Canadiens et Canadiennes.

- La CFP serait tenue de mettre au point le cadre de surveillance d'un système de dotation modernisé en consultation avec tous les autres intervenants, à savoir les ministères/organismes, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les agents négociateurs. Parce que la législation proposée confierait à tous les intervenants la responsabilité de l'application de la loi, la CFP aurait pour tâche de veiller à éviter tout double emploi et chevauchement en déterminant conjointement avec lesdits intervenants les paramètres du cadre de surveillance, de façon à intégrer les besoins en matière de rapports tout en respectant leur indépendance.

*La CFP pourrait prendre des mesures pour assurer un équilibre entre souplesse en dotation et nécessité d'assurer l'intégrité globale du processus de nomination.*

La Loi sur la modernisation de la fonction publique proposée pourrait certes créer un système de dotation plus souple, à la fois nécessaire et souhaitable, mais cette démarche n'est pas sans poser plusieurs défis.

#### 4.5.1 ÉTABLIR LA POLITIQUE DE DEMAIN

Parce que la législation proposée se présente sous forme d'une loi habilitante, les modalités pratiques de fonctionnement du système de dotation seront déterminées en grande partie dans la politique et, dans certains cas, dans les règlements établis par la CFP et l'employeur.

En fait, la politique sera élaborée à plusieurs niveaux. Ainsi, nous pourrions élaborer un groupe principal de politiques applicables à tous les ministères/organismes, mais les organisations disposeraient d'une grande latitude pour concevoir sur mesure leurs propres approches et politiques. C'est pourquoi il nous faudrait établir et faire connaître notre approche au tout début du processus afin que les organisations puissent comprendre les paramètres d'élaboration de systèmes de dotation adaptés.

L'approche fondée sur les valeurs, inhérente à la législation, permettrait de s'éloigner de l'application de règles pour s'appuyer davantage sur le jugement des gestionnaires qui prennent les décisions en matière de dotation. Une telle démarche exigerait une approche décisionnelle plus poussée ainsi que l'excellence en matière de gestion des ressources humaines, y compris :

- une planification stratégique des ressources humaines;
- des structures de systèmes et de responsabilités efficaces;
- de bonnes communications;
- un jugement professionnel et un comportement conforme à l'éthique;
- un solide système de surveillance capable de déceler rapidement les risques afin de les contrer pour assurer l'intégrité globale des nominations.

La CFP a étudié ces questions pendant plusieurs années. Nous demeurerons convaincus qu'une approche de dotation fondée sur les valeurs est la meilleure façon d'assurer la prise en charge du processus de dotation par tous et toutes et de faire en sorte que l'effectif de la fonction publique lui permettra de répondre aux exigences d'un monde de plus en plus complexe.

*Une approche de dotation fondée sur les valeurs demeure la meilleure façon de s'assurer que l'effectif de la fonction publique lui permettra de répondre aux exigences d'un monde de plus en plus complexe.*

La CFP est très heureuse de l'occasion qui lui est donnée de collaborer avec le Parlement à l'étude de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Dans le cadre de cette présentation, la CFP a fait part de recommandations visant à renforcer la législation afin d'assurer l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique. Un certain nombre de recommandations liées au renforcement des relations de la Commission avec les parlementaires ont été acceptées, notamment :

- une modification de la loi afin d'accorder à la CFP un rôle accru relativement à la révision des compétences;
- l'accroissement des échanges avec le Parlement ; une disposition permettant à la CFP de diffuser des rapports aussi souvent qu'elle le juge nécessaire comme moyen de renforcer ses relations avec le Parlement;
- la nomination du président en vertu du grand sceau, conformément à la pratique en vigueur pour les mandataires du Parlement.

En février 2003, la CFP a fait parvenir le premier numéro de son bulletin parlementaire à chaque député et députée et à chaque sénateur et sénatrice, et un deuxième numéro a été publié en juin 2003. Ce bulletin se veut un autre véhicule grâce auquel la CFP peut échanger de l'information avec les parlementaires sur des questions d'intérêt pour les Canadiens et Canadiennes.

La CFP maintient son engagement à entretenir, voire à améliorer, des relations solides et efficaces avec le Parlement. Ce n'est que grâce à de meilleures relations que nous pouvons nous assurer que la CFP reflète les intérêts des Canadiens et Canadiennes ainsi que ceux de la fonction publique.

## 4.5 UNE NOUVELLE POLITIQUE DE DOTATION

### ET UN NOUVEAU CADRE DE SURVEILLANCE

Malgré les progrès réalisés pour améliorer la dotation, le passage d'un système s'appuyant sur des procédures à un système fondé sur des valeurs est un processus long qui comporte un changement culturel important. Un certain nombre d'éléments et de risques pourraient éventuellement influencer sur l'intégrité du processus de dotation et, ultimement, sur la qualité de la fonction publique.



#### 4.4 RENFORCEMENT DES RELATIONS DE LA CFP AVEC LE PARLEMENT

La CFP a appris par expérience qu'un dialogue véritable et suivi avec le Parlement est essentiel à l'élaboration de politiques visant à répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes ainsi qu'au meilleur intérêt de la fonction publique. En qualité d'organisme parlementaire, il nous est difficile d'élaborer des politiques adéquates sans la contribution réfléchie, raisonnée et attentive du Parlement. Les débats qui ont eu lieu récemment au sujet des zones nationales de sélection, de Faire place au changement et du favoritisme bureaucratique mettent en évidence l'importance des apports parlementaires. Lorsque la possibilité de discuter de nos préoccupations avec les députés et les députées ainsi qu'avec les sénateurs et les sénatrices s'est présentée, il nous a été plus facile d'élaborer de nouvelles politiques visant à répondre à des problèmes particuliers. Nous souhaitons que, dans l'avenir, se présentent d'autres occasions de travailler ensemble de façon constructive, tout particulièrement avec les comités parlementaires.

Dans son rapport publié en décembre 2002, la vérificatrice générale a déclaré : « La reddition de comptes est une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement, de l'examiner et d'en assumer la responsabilité, soit à la fois des résultats obtenus à la lumière des attentes convenues et des moyens employés. » Nous appuyons ce point de vue. Toutefois, cette norme ne peut être respectée que si un organisme indépendant comme le nôtre peut entretenir une collaboration régulière avec les comités parlementaires.

L'expérience nous amène à appuyer bon nombre des observations récentes formulées par ceux et celles d'entre nous qui commentent sur le Parlement pour obtenir des directives et une orientation pertinentes. Lorsque les rencontres avec les comités parlementaires sont sporadiques, il est difficile de bâtir un dialogue fructueux.

En 2002-2003, la CFP a poursuivi ses efforts pour tisser des liens avec le Parlement. À deux reprises, la Commission a été invitée à rencontrer les membres du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires pour discuter du projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Il s'agissait d'une première présence de la CFP devant un comité des opérations gouvernementales depuis 1996.



### 4.3 APPELS, ENQUÊTES ET MESURES CORRECTIVES PRISES PAR LA CFP

Bien qu'ayant mis l'accent sur une approche d'apprentissage pour l'amélioration du rendement en dotation des ministères, la Commission a également relevé chaque année un certain nombre de situations nécessitant des mesures correctives pouvant aller jusqu'à l'annulation de nominations et au retrait des pouvoirs délégués.

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a le pouvoir d'annuler une nomination et d'imposer des mesures correctives si, à la suite d'une enquête, elle conclut à une pratique frauduleuse ou à une infraction au *Règlement* pendant un processus de sélection. Au cours du dernier exercice, la CFP a annulé 21 nominations.

À la suite d'enquêtes, la Commission a également supprimé des listes d'admissibilité le nom de 13 candidats et candidats pour empêcher leur nomination. En outre, la Commission a imposé d'autres mesures correctives visant 120 concours qui avaient donné lieu à des appels accueillis. Parmi ces mesures, on a noté la tenue de nouveaux processus d'évaluation, l'examen de candidatures additionnelles ou l'annulation de processus de sélection. Chez les ministères/organismes, on n'a relevé aucune annulation des pouvoirs délégués. Toutefois, un certain nombre de mesures ont été prises pour aider les ministères à mieux gérer les pouvoirs en question.

Quant aux tendances relevées en 2002-2003, on note que 1 604 processus de sélection ont fait l'objet d'un appel. Ceux-ci, auxquels s'ajoutent ceux reportés de l'année précédente, représentent les 1 687 dossiers traités et fermés. On a également relevé 160 appels accueillis au regard de processus de sélection, ce qui représente 9 p. 100 du nombre total des appels.

L'an dernier, du total des appelants et appelantes, 8 p. 100 ont vu leur appel accueilli, 19 p. 100 ont vu leur appel rejeté, 62 p. 100 ont retiré leur appel et 11 p. 100 n'avaient pas le droit de présenter un appel.

En 2002-2003, 70 p. 100 des décisions ont été rendues dans le délai standard prescrit de 14 jours civils. En raison de la complexité de certaines affaires, la durée moyenne du processus décisionnel a été de 15,8 jours.

Pour ce qui est des enquêtes menées par la CFP en 2002-2003, 34 p. 100 du nombre de plaintes reçues ont fait l'objet d'une enquête comparative-ment à 39 p. 100 en 2001-2002. En outre, en 2002-2003, 32 p. 100 des dossiers fermés avaient été jugés fondés comparativement à 11 p. 100 en 2001-2002.

La CFP collabore activement avec les ministères/organismes pour les aider à améliorer leur rendement en dotation. Ainsi, la Journée d'apprentissage de la CFP sur la responsabilisation offerte en 2003 a permis aux ministères/organismes et à la CFP de partager les pratiques exemplaires, d'évaluer les innovations et de discuter des difficultés auxquelles le système de dotation fait face. Au cours de la prochaine année, nous continuerons d'aider les gestionnaires à adapter et à mettre en œuvre des programmes de suivi efficaces pour veiller à ce que les risques en matière de dotation soient bien gérés.

Au cours de l'exercice visé, la Commission a approuvé un nouvel outil visant à renforcer le programme de surveillance actuel de la CFP. Cet outil nous permet d'obtenir des renseignements de nature régionale. Les membres du personnel peuvent consigner leurs observations, positives et négatives, concernant les pratiques et les tendances des ministères/organismes en matière de dotation. Cette démarche améliore notre capacité d'assurer le respect des valeurs et du principe du mérite, de suivre l'état de santé global du système de dotation et d'en faire rapport. En outre, il nous est possible d'intervenir rapidement lorsqu'une analyse des tendances en signale la nécessité.

Un deuxième outil sera mis au point pour renforcer le suivi et assurer une gestion plus rigoureuse de l'application du *Décret d'exclusion sur les langues officielles* dans la fonction publique. Ce décret permet aux candidats et candidates qui ne répondent pas aux exigences linguistiques d'être nommés à un poste bilingue à nomination non impérative, sous réserve qu'une fois nommés ils suivront la formation linguistique nécessaire au cours de la période prévue de deux ans.

Outre les nouveaux outils susmentionnés, nous avons mené un certain nombre d'études au cours de l'exercice afin de préciser notre rôle de surveillance. Parmi ces études :

- une vérification spéciale visant le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFET);
- une étude de la capacité des ministères/organismes à contrôler leurs programmes de dotation et à en faire rapport;
- des sondages auprès des gestionnaires et des candidats et candidates ayant participé à un processus de dotation;
- des analyses du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*.

Ces ouvrages sont évoqués ailleurs dans le présent rapport.

Les ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation ont été mises en œuvre graduellement sur une période de trois ans, le tout ayant débuté en 1998. De plus, en 2002-2003, pour la première fois, l'ensemble des 72 ministères/organismes faisant partie de l'univers régi par la LEBFP a produit un rapport sur leur rendement en dotation — soit une augmentation par rapport aux 39 de l'année précédente.

Ces rapports, fondés sur des indicateurs de rendement négociés qui appuient les valeurs du système de dotation, montrent de quelle façon les ministères ont utilisé les mesures de dotation pour atteindre leurs objectifs opérationnels. L'obligation de produire un rapport contribue à une plus grande prise en charge par les sous-ministres et les chefs d'organisme des pouvoirs délégués aux ministères et leur donne l'occasion de faire état de leurs réussites et de leurs difficultés en matière de dotation. En retour, la CFP :

- s'assure que le processus de rapport est fiable;
- évalue le rendement en dotation de chaque ministère;
- transmet une rétroaction à l'administrateur général;
- examine chaque entente pour s'assurer qu'elle demeure un instrument de rapport pertinent.

En 2001-2002, la CFP a élaboré et mis en vigueur une approche progressive en matière de rapports. Nous avons distribué différentes questionnaires à l'intention des ministères/organismes de petite taille (moins de 400 équivalents temps plein (ETP)), de taille moyenne (entre 400 et 2 000 ETP) et de grande taille (plus de 2 000 ETP). Nous avons également demandé aux organisations d'utiliser ces questionnaires pour nous relater leurs expériences de dotation. Cette démarche a donné lieu à la production de rapports plus uniformes et, selon bon nombre de ministères/organismes, a allégé le processus administratif lié à ces rapports.

Au cours de la prochaine année, nous utiliserons les renseignements contenus dans ces rapports pour établir des repères en matière de rendement. En consultation avec les ministères/organismes, la Commission entend établir et communiquer des critères plus rigoureux et simplifiés de bon rendement en dotation. Ces critères serviront de base à l'élaboration d'un meilleur processus de responsabilisation pour le nouveau cadre de gestion des ressources humaines qui pourrait résulter de l'adoption de la législation sur la modernisation des ressources humaines.





4.2 INNOVATIONS EN MATIÈRE DE SURVEILLANCE  
DE LA DOTATION

Une composante clé de l'approche de dotation fondée sur les valeurs a été l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation conclues entre la CFP et chaque ministère/organisme régi par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces ententes renforcent la nécessité pour la Commission de définir clairement l'obligation pour les administrateurs généraux de rendre compte à la Commission de l'exercice des pouvoirs qui leur ont été délégués, ainsi que ses propres attentes quant à sa responsabilité devant le Parlement.

RESPONSABILITÉS DE LA CFP	RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS GÉNÉRAUX
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Exécuter ou déléguer toutes les activités de dotation et de recrutement conformément à la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (LEFP), au <i>Règlement sur l'emploi dans la fonction publique</i> (REFP) et aux politiques de la CFP.</li><li>■ Rendre compte au Parlement de l'état de santé général du système de dotation.</li><li>■ Procéder à des examens et à des évaluations systémiques.</li><li>■ Effectuer des enquêtes et des vérifications.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Exécuter les activités de dotation déléguées conformément à la LEFP, au REFP et aux politiques de la CFP.</li><li>■ Rendre compte à la Commission du rendement du ministère.</li><li>■ Mettre en œuvre, au niveau du ministère/de l'organisme, les mesures correctives et les sanctions conformément aux directives de la CFP.</li><li>■ Obtenir la contribution des représentants des employés et employées au regard de la responsabilisation ministérielle.</li><li>■ Partager toute information complémentaire pertinente à la demande de la CFP.</li></ul>

#### 4.1 SURVEILLANCE DU MÉRITE DANS LE NOUVEAU MILLENAIRE

Depuis la publication, en 1997, de l'*Examen consultatif de la dotation*, le mouvement vers un processus de dotation qui met l'accent sur les valeurs plutôt que sur une mise en œuvre aveugle des procédures a été au cœur de l'approche de la CFP. Pour s'assurer que le système de dotation continue de servir l'intérêt public, la Commission a revu et mis à jour les mesures prises pour rendre les ministères responsables des résultats de leurs activités de dotation.

Cette nouvelle approche de la surveillance — fondée sur la fonction moderne de contrôle — met l'accent sur l'évaluation du risque, sur des contrôles appropriés, sur l'efficacité de l'information de gestion de la dotation et sur les valeurs.

En raison de cette nouvelle approche, la CFP a été amenée à investir dans l'élaboration d'outils de surveillance novateurs.

Jusqu'en 1997, nous nous sommes fies exclusivement aux vérifications pour déterminer la mesure dans laquelle les organisations se conformaient à la législation, à la réglementation et aux politiques. Depuis, nous avons mis en œuvre une approche d'autoévaluation étayée par des études de la surveillance. L'autoévaluation et la production de rapports par les ministères/organismes sont devenues des pièces maîtresses du processus de responsabilisation. Cette nouvelle approche semble convenir davantage à un programme de surveillance fondé sur les valeurs et être mieux adaptée à la réduction des niveaux de renouvellement de personnel instaurée suite à l'examen des programmes.

« L'habilitation engendre des responsabilités beaucoup plus grandes que la simple soumission à des règles. Les employés doivent se soucier de ce qu'ils font, de la façon dont ils le font et surtout, des résultats qu'ils obtiennent pour les Canadiens. Il ne suffit plus d'avoir suivi des règles ou de s'être conformé à une procédure. »  
— John Tait, De solides assises

# CHAPITRE 4 :

## LA PROTECTION DE LA DOTATION ET DU MÉRITE — UN CONCEPT ÉVOLUTIF

Tel que mentionné dans le présent rapport, le temps est venu pour les ministères d'assumer une plus grande responsabilité à l'égard d'un nouveau régime de dotation et d'y investir. Dans le cadre de sa préparation pour le futur, la CFP a pris des mesures visant à donner une orientation à l'élaboration des outils, des repères et des normes de surveillance dont elle aura besoin. Le présent chapitre porte sur le rôle et les activités de la CFP au regard de la réalisation de son mandat de protection du principe du mérite.

LA PROTECTION DE LA DOTATION ET DU MÉRITE	
DANS L'ENSEMBLE	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Les progrès réalisés et l'expérience acquise au cours des quatre dernières années consacrées à établir et à améliorer continuellement l'approche de surveillance fondée sur les valeurs ont permis de positionner efficacement la CFP en vue de la détermination des modalités de surveillance du nouveau cadre législatif.</li></ul>	TENDANCE
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Des améliorations ont été continuellement apportées à l'approche de surveillance fondée sur les principes de la fonction moderne de contrôleur, les ministères prenant davantage en charge le rendement en dotation et améliorant sans cesse leurs programmes de dotation.</li></ul>	PRÉOCCUPATION
<ul style="list-style-type: none"><li>■ La Commission reconnaît la nécessité de poursuivre les démarches d'innovation et d'investissement afin d'assurer la protection d'un système de dotation fondé sur les valeurs. Un regard vers l'avenir permet de constater qu'il existe toujours des préoccupations liées à la capacité des ministères à gérer les ressources humaines.</li></ul>	





### 3.3.3 PROGRÈS RELATIFS AU RENFORCEMENT DE LA COLLECTIVITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

L'an dernier, d'autres progrès ont été réalisés relativement au perfectionnement accru des professionnels et des professionnelles des ressources humaines, en vue de positionner les membres de cette collectivité de façon à ce qu'ils puissent relever les défis de demain. Le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines a mis l'accent sur l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage couvrant les trois prochaines années. Déterminé par la nécessité de perfectionner et d'améliorer les compétences des professionnels et professionnelles des ressources humaines, l'objectif poursuivi consiste à renforcer la capacité dans le but d'améliorer le service à la clientèle, de réagir efficacement à la modernisation des ressources humaines et de favoriser l'innovation en milieu de travail. Trois aspects du rôle des spécialistes des ressources humaines sont ressortis comme étant des priorités devant retenir l'attention : le leadership et la gestion (y compris la fonction de contrôleur moderne), l'expertise fonctionnelle et la combinaison « agent du changement/relations avec la clientèle ».

La fonction publique fédérale a investi des efforts considérables dans le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste de 72 recrues occupant des postes de niveau d'entrée dans le domaine des ressources humaines, considérant qu'il s'agissait d'une étape essentielle du renforcement de la capacité au sein de la collectivité. Selon une enquête réalisée par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines, même si les nouveaux professionnels et les nouvelles professionnelles envisagent sérieusement une carrière à long terme dans la fonction publique, leurs besoins en perfectionnement professionnel doivent être comblés dès maintenant.

La CFP a renouvelé son soutien au perfectionnement de la collectivité des ressources humaines en organisant, en 2002, la Conférence nationale sur la dotation stratégique qui a réuni environ 800 intervenants et intervenantes provenant de partout dans la fonction publique. De plus, les différentes activités d'apprentissage mensuelles, comme les *Ateliers futs Plus*, ont permis de répondre à des questions précises et d'aborder plus particulièrement la délégation des pouvoirs de dotation.



■ **Formation** : On note dans l'étude que les ministères/organismes ont

besoin de plus de renseignements sur les critères servant à évaluer le rendement en dotation et qu'ils recherchent l'équilibre optimal entre les outils et les mesures, compte tenu de leurs ressources.

On souligne dans cette étude de la CFP que le renforcement de la base de compétences de la collectivité des ressources humaines demeure une nécessité, notamment en ce qui concerne particulièrement l'évaluation, la surveillance et l'analyse du rendement. Cela sera nécessaire pour relever les défis d'aujourd'hui et se préparer à relever ceux de demain, notamment la délégation accrue des pouvoirs aux ministères et aux organismes.

**Incidence du recrutement électronique**

Dans l'introduction, nous soulignons que la CFP procède à un changement fondamental, passant d'un rôle « opérationnel » à un rôle de gardien de la dotation. Les projets pilotes sur le recrutement électronique qui ont eu lieu l'année dernière sont venus renforcer ce changement fondamental en faisant ressortir que les intervenants et intervenantes en ressources humaines sont désormais considérés comme des professionnels et des professionnelles du savoir et des conseillers et des conseillères pour les gestionnaires responsables de l'embauche. Résultat : la collectivité des ressources humaines est maintenant aux prises avec de nouveaux besoins en apprentissage et en perfectionnement.

Le changement sur le plan technologique exigera de la collectivité des ressources humaines et des gestionnaires qu'ils aient un niveau d'expertise correspondant à leur rôle en dotation.

Cet élément trouve aussi écho dans l'analyse que nous avons faite des rapports ministériels sur la responsabilisation en matière de dotation, qui nous a permis de constater que les approches actuelles en matière de surveillance vont du suivi manuel chez certains petits ministères/organismes aux outils informatiques et aux sites Web chez d'autres. De toute évidence, les différents niveaux d'expertise technologique influent sur la capacité d'évaluer de façon éclairée les occasions qui s'offrent de simplifier les processus de dotation tout en protégeant les valeurs liées au mérite.

*L'intégration du  
recrutement électronique  
aux pratiques de  
dotation signifie que  
les professionnels et les  
professionnelles des  
ressources humaines  
ont besoin d'un  
niveau accru  
d'expertise et de  
connaissances.*

3.3.2 DIFFICULTÉS TOUCHANT LA CAPACITÉ ACTUELLE DE SURVEILLER LA DOTATION ET D'EN RENDRE COMPTE

La CFP a réalisé une étude sur la capacité qu'ont les ministères/organismes de surveiller la dotation et d'en rendre compte. Le document *Un diagnostic de la capacité des ministères de surveiller la dotation fondé sur les valeurs et en faire rapport* (2003) examine les forces et les faiblesses actuelles en gardant à l'esprit que l'information ainsi obtenue aura une incidence sur le cadre de délégation des pouvoirs et de responsabilisation découlant de la modernisation du système de dotation. Cette étude aborde toutes ces questions du point de vue du leadership, des rôles et des responsabilités, des outils et de la formation.

■ **Leadership** : On arrive à la conclusion, dans le cadre de cette étude, que, dans l'ensemble, les ministères/organismes sont conscients de l'importance que revêt une gestion des activités de renouvellement du personnel fondée sur l'évaluation du rendement. On y note toutefois que certaines organisations en étaient encore à élaborer des mesures du rendement en dotation; certaines d'entre elles avaient même besoin de ressources supplémentaires pour accomplir cette tâche.

■ **Rôles et responsabilités** : On note dans l'étude l'incidence négative qu'a le manque de ressources dans la collectivité des ressources humaines sur la capacité des ministères/organismes de conceptualiser, d'analyser et d'interpréter les renseignements sur le rendement en dotation.

■ **Outils** : Les outils sont les mécanismes que les ministères/organismes utilisent pour recueillir de l'information et/ou des commentaires de la part des différents intervenants. Même si ces outils devraient être plus efficaces, c'est le manque de ressources et d'expertise qui pose le plus grand problème. Cette étude fait également état de réserves quant à la fiabilité des renseignements sur lesquels reposent les rapports ministériels, notamment :

- le roulement élevé et la formation du personnel responsable de la saisie de données;
- la complexité du codage des renseignements de dotation;
- la faiblesse des outils et des processus de validation;
- l'exhaustivité des fichiers et des documents, tant papier qu'électroniques;
- une mauvaise définition des besoins en information.

*Les principaux défis touchant la capacité en matière de gestion des ressources humaines sont le sous-financement et le manque de ressources humaines.*

### 3.3.1 PRÉPARER LES GESTIONNAIRES À UNE DÉLÉGATION ACCRUE DES POUVOIRS

Dans ses deux derniers rapports annuels, la Commission a désigné la faible capacité en matière de ressources humaines comme étant à la fois un problème sérieux et un risque pour le système de dotation. Il y a deux ans, nous étions surtout inquiets de l'incidence négative continue qu'avait le sous-renouvellement de la collectivité des ressources humaines sur la prestation des services, ainsi que de la capacité qu'avait le système de se préparer en vue des changements à venir. L'an dernier, on indiquait dans le rapport annuel que des progrès avaient été réalisés concernant le renforcement de cette collectivité. Les efforts avaient été réorientés et le renforcement de la capacité reposait désormais sur le recrutement de nouveaux professionnels et de nouvelles professionnelles au niveau d'entrée et sur l'examen des besoins en perfectionnement des professionnels et professionnelles d'expérience, à la lumière des nouvelles compétences et habiletés qui avaient été désignées comme nécessaires. La recommandation de la Commission, dans le rapport annuel de l'année dernière, insistait sur l'importance de continuer à renforcer la capacité à l'intérieur de la collectivité des ressources humaines. Ce faisant, l'attention s'est peu à peu tournée vers les besoins des gestionnaires, élargissant du coup le cercle d'action jusqu'aux ministères/organismes.

Bien que la Loi conserve à la CFP le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique, elle favorise la délégation des pouvoirs de dotation « à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique ». Ainsi, les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Les gestionnaires de l'exploitation doivent comprendre et exercer efficacement les pouvoirs qui leur sont délégués. Comme l'indique la section sur la planification des ressources humaines, certains ministères/organismes ont intégré les questions relatives aux ressources humaines à leur planification et à leur gestion des activités. Les efforts à l'échelle de la fonction publique demeurent toutefois principalement axés sur la collectivité des spécialistes des ressources humaines en tant que telle plutôt que sur les besoins des gestionnaires de l'exploitation et la capacité globale des ministères.

*La Commission ne se préoccupe pas uniquement de la capacité actuelle des ministères en matière de gestion des ressources humaines, mais aussi de l'importance accrue que prend la question en vue du projet de Loi sur la modernisation de la fonction publique.*



### 3.3 CAPACITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CAPACITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
DANS L'ENSEMBLE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ La Commission est consciente des efforts continus qui sont consacrés au perfectionnement de la collectivité des ressources humaines, mais elle demeure convaincue que cette question présente encore un risque pour le système.</li></ul>
TENDANCE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dans le document <i>Un diagnostic de la capacité des ministères de surveiller la dotation fondée sur les valeurs et en faire rapport</i>, la Commission de la fonction publique fait ressortir la nécessité d'améliorer les compétences et de renforcer la capacité des ministères en ce qui concerne l'évaluation, la surveillance et l'analyse du rendement.</li></ul>
PRÉOCCUPATION	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Parmi les aspects à améliorer, mentionnons :<ul style="list-style-type: none"><li>— la capacité des ministères de surveiller le rendement en dotation et d'en rendre compte;</li><li>— la capacité des gestionnaires de régler les problèmes de dotation et la sensibilisation à ce propos;</li><li>— le perfectionnement des compétences des intervenants et intervenantes en ressources humaines dans les domaines de l'évaluation du rendement, de la surveillance et de la fonction de contrôleur moderne et du recrutement électronique;</li><li>— le sous-renouvellement global du personnel.</li></ul></li></ul>

Cette question est abordée du point de vue des difficultés actuelles et des nouveaux enjeux qui auront une incidence sur la capacité future des ministères en matière de ressources humaines.

La Commission a tenu compte de l'expérience tirée des projets pilotes dans son rapport au Parlement datant de juin 2003 et intitulé *Améliorer l'accès des Canadiennes et Canadiens aux emplois de la fonction publique fédérale : Elargissement de l'utilisation des zones nationales de sélection*. Le rapport souligne les progrès réalisés relativement à l'élimination des zones géographiques de sélection, présente le plan de la CFP visant à étendre l'utilisation d'une zone nationale de sélection et explique le financement qui sera nécessaire à la mise en œuvre de ce plan.

L'expérience nous a appris que, si nous voulons réussir à élargir l'accès aux emplois comme prévu sans créer de problèmes, nous devons tenir compte des trois éléments suivants :

1. **Technologie** : Nous devons retenir la solution technologique la plus appropriée à long terme. Les normes du système devront être élaborées de manière à assurer la protection du mérite et l'atteinte des objectifs généraux de l'ensemble de la fonction publique, tels que l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.

2. **Gouvernance** : L'infrastructure qui sera développée afin de supporter les solutions de recrutement électronique devra continuer de respecter le mérite et les valeurs de dotation.

3. **Financement** : Il faudra prévoir un financement à long terme, étant donné que le coût du plan est estimé à 40 millions de dollars sur quatre ans. Cette somme va bien au-delà de la capacité financière de la CFP, et nous avons maintenant atteint une étape où les progrès dignes de ce nom seront impossibles en l'absence d'un nouveau soutien financier.

Il s'agit là de conditions *sine qua non* si nous voulons changer à long terme la façon dont se font le recrutement et la dotation.

La Commission reconnaît également le potentiel de la technologie de recrutement électronique pour la dotation interne à la fonction publique. Il serait ainsi possible d'offrir aux membres du personnel un accès accru aux occasions de perfectionnement professionnel. Comme en témoigne le chapitre sur l'égalité d'accès (chapitre 2), les restrictions en matière de zone de concours constituent l'obstacle au perfectionnement professionnel le plus souvent mentionné par les employés et employées de la fonction publique.

*La technologie jouera un rôle crucial pour faciliter l'abandon des zones géographiques de sélection dans le cadre du recrutement externe.*

*Nous avons appris que l'un des plus grands problèmes ne réside pas tant dans la technologie qu'à proprement parler que dans l'exercice exhaustif de renforcement de la capacité et dans le changement de culture qui devront avoir lieu au sein de la fonction publique.*

De toute évidence, la CFP doit poursuivre ses investissements dans les gens, les processus et la technologie, et ce à grande échelle, si elle veut que le recrutement électronique soit un succès. La CFP doit maintenant :

- évaluer les solutions technologiques offrant les possibilités optimales;
- offrir de l'aide aux gestionnaires, aux ministères/organismes ainsi qu'à la collectivité des ressources humaines;
- bâtir une infrastructure technologique qui respecte les valeurs de dotation et ne comporte aucun obstacle pour les candidats et candidates.

### 3.2.3 DES INVESTISSEMENTS POUR L'AVENIR ET UN ÉLARGISSEMENT DE L'ACCÈS AUX EMPLOIS

En avril 2003, tablant sur les leçons qu'elle a tirées des projets pilotes, la CFP a lancé le Système de ressource interne destinée à la région de la capitale nationale et de l'Ontario. À ce jour, la réaction des gestionnaires comme des candidats et des candidates est très positive. Ce système comporte de nombreux avantages :

- Les gestionnaires responsables de l'embauche et les spécialistes des ressources humaines sont en mesure de gérer le volume de demandes d'emploi grâce à des outils informatisés de présélection se fondant sur une série d'énoncés d'expérience uniformisés.
- Les Canadiens et les Canadiennes peuvent utiliser ce système pour consulter en ligne les offres d'emploi dans l'administration fédérale, y poser leur candidature et recevoir de la rétroaction sur leurs demandes d'emploi.
- Les candidats et les candidates ont la possibilité de stocker des renseignements, ce qui leur permet de poser plus facilement leur candidature à d'autres postes et d'accélérer le processus.
- Les outils de présélection électronique fournissent aux candidats et aux candidates des renseignements précieux sur les caractéristiques des différents emplois, leur permettant ainsi de mieux cibler leur recherche.
- Ce nouveau système permet d'effectuer la présélection des demandes d'emploi rapidement, efficacement et conformément aux exigences de la fonction publique. Par conséquent, cette technologie jouera un rôle crucial pour faciliter l'abandon des zones géographiques de sélection dans le cadre du recrutement externe.

*La rétroaction des gestionnaires comme celle des candidats et des candidates a permis de recruter électroniquement des pilotes de projets à propos des candidats et des candidates a été très positive.*

*S'il était adapté de tenir compte des valeurs de la fonction publique, le recrutement électronique serait avantageux autant pour les gestionnaires que les candidats et candidates.*

Un deuxième projet pilote, cette fois dans la région du Centre et du Sud de l'Ontario, a démontré l'incidence de la technologie sur le recrutement de certains groupes d'emplois, dont Services administratifs, Administration des programmes, Comités aux écritures et règlements et Soutien technologique et scientifique. Le recrutement électronique représente une solution prometteuse en ce que les gestionnaires peuvent effectuer la présélection d'un grand nombre de demandes d'emploi de manière juste et objective, éliminant du fait un des principaux obstacles à l'utilisation d'une zone nationale de sélection pour le recrutement externe. Cette expérience a démontré qu'un système de recrutement électronique repensé et adapté exprès en vue de tenir compte des valeurs de la fonction publique serait avantageux autant pour les gestionnaires que les candidats et candidates.



## ÉTUDE DE CAS — RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

À la demande d'un ministre, la CFP a annoncé un poste de gestionnaire de programmes (PM-2) à Toronto. Elle a reçu 657 demandes d'emploi en ligne. Le jour suivant la date limite, la CFP a retenu, après une présélection électronique, 11 candidatures qui convenaient bien à ce poste. La CFP a pu faire ainsi grâce aux réponses des postulants et postulant au questionnaire portant expressément sur l'emploi visé et à l'examen en ligne des curriculum vitae à titre de contrôle de la qualité. Le gestionnaire a alors reçu les 11 curriculum vitae présélectionnés électroniquement et a pu évaluer les candidatures plus efficacement que s'il avait utilisé les techniques manuelles habituelles.

Source : Commission de la fonction publique du Canada, Améliorer l'accès des Canadiennes et Canadiens aux emplois de la fonction publique fédérale, novembre 2002

L'augmentation continue du nombre de visites au site [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) du gouvernement du Canada dénote la volonté qu'ont les membres du public d'apprendre comment poser leur candidature en ligne et de le faire. Le nombre de visites a augmenté de 34 p. 100, passant d'une moyenne mensuelle de 953 830 visites en 2001-2002 à 1 275 211 en 2002-2003.



En 2002, la CFP a tenu différents projets pilotes afin de définir les conditions nécessaires à une utilisation à long terme d'une zone nationale de sélection pour les emplois d'agents et d'agents de niveau intermédiaire et subalterne — c'est-à-dire ceux qui englobent généralement les postes situés plus de deux niveaux sous le niveau EX, tout en excluant les postes de soutien administratif et les métiers.

### 3.2.2 RÉSULTATS DES PROJETS PILOTES

#### DE RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

Les projets pilotes de 2002, qui se sont poursuivis en 2003, ont montré que le nombre de demandes d'emploi augmentait considérablement lorsqu'on utilisait une zone nationale de sélection, comparativement aux zones locales de sélection (généralement à une faible distance du lieu de travail) ou aux zones régionales de sélection (entre locale et nationale). Voici plus précisément le nombre de demandes d'emploi reçues par processus de recrutement :

- 2001-2002 : une moyenne de 111 demandes.
- 2002-2003 : une moyenne de 173 demandes.

Fait à noter, dans le cadre du premier projet pilote, 14 p. 100 des personnes nommées à des postes d'agents et d'agents de niveau intermédiaire ou subalterne provenaient de l'extérieur d'une zone de sélection traditionnelle. Bref, l'instauration d'une zone nationale de sélection est synonyme de délais ayant une incidence sur la capacité qu'ont les gestionnaires responsables de l'embauche d'exécuter leurs programmes de façon opportune et efficiente. Par exemple, le temps consacré par les gestionnaires responsables de l'embauche à la présélection et à la préparation de l'évaluation des candidatures est passé de huit à 15 jours. Les projets pilotes ont permis de conclure que l'actuel système manuel de recrutement était incapable de supporter une utilisation généralisée des zones nationales de sélection et que la solution ne se résume pas à un investissement accru dans un système manuel.

*Les projets pilotes indiquent que, bien que l'utilisation d'une zone nationale de sélection se traduise par un accès accru aux emplois, elle ajoute aussi à la pression subie par le système manuel de recrutement.*

### 3.2.1 LES POSSIBILITÉS DU RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

Dans ses deux derniers rapports annuels, la Commission a mis en lumière les possibilités que pourrait offrir la technologie pour répondre à un certain nombre de problèmes de recrutement, notamment :

- accès élargi aux offres d'emploi de la fonction publique fédérale;
- vitesse de dotation accrue;
- simplification des processus de sélection;
- renforcement de la position concurrentielle de la fonction publique;
- accès accru à un nouveau marché du travail à la fine pointe de la technologie et, par là même, à un bassin de talent plus diversifié;
- protection de l'embauche fondée sur le mérite dans le cadre d'un système de dotation et de recrutement ayant fait l'objet d'une délégation des pouvoirs.

La Commission a renouvelé son engagement à améliorer l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux emplois de la fonction publique. Nous sommes néanmoins conscients que l'utilisation généralisée de zones nationales de sélection sans la mise en œuvre préalable des outils appropriés permettant de gérer les volumes élevés de demandes d'emploi aurait très certainement des répercussions néfastes qui compromettraient l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale. Nous sommes en outre conscients que l'usage que nous ferons de la technologie du recrutement devra respecter notre approche de la dotation fondée sur les valeurs.

C'est dans cette optique que la CFP a décidé d'adopter une approche modérée et responsable en ce qui a trait aux technologies relatives au recrutement. Elle prévoit plus particulièrement :

- une mise en œuvre graduelle des zones de sélection élargies;
- une évaluation des conséquences;
- une évaluation de la manière dont les nouvelles technologies facilitent le processus.

À l'automne 2001, la CFP a tout d'abord instauré une zone nationale de sélection pour les postes de cadres supérieurs — c'est-à-dire ceux qui englobent généralement les postes de cadres de direction et les postes situés de deux niveaux en dessous du niveau EX.

*Ce sont nos valeurs  
de dotation qui  
distinguent encore  
et toujours le  
gouvernement du  
Canada des  
employeurs du  
secteur privé et qui  
influenceront sur les  
décisions relatives  
à la technologie  
de recrutement  
électronique.*

### 3.2 AMÉLIORER LE RECRUTEMENT ET ACCROÎTRE L'ACCÈS GRÂCE AUX TECHNOLOGIES

RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE	
DANS L'ENSEMBLE	
TENDANCE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ La CFP continuera de déterminer la manière dont la technologie de recrutement électronique pourrait servir à améliorer le système de dotation et accroître l'accès aux emplois de la fonction publique. Pour ce faire, il lui faudra normalement faire rapport au Parlement sur les outils et les solutions technologiques ainsi que sur les investissements requis conformément aux valeurs de la fonction publique.</li></ul>
PRÉOCCUPATION	<ul style="list-style-type: none"><li>■ La CFP a adopté une approche responsable et modérée et a entrepris une mise en œuvre graduelle des zones nationales de sélection, prenant le temps d'évaluer les conséquences et les leçons apprises afin de ne créer aucun problème.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Les résultats des projets pilotes confirment que le système manuel actuel de recrutement ne pourrait pas supporter une utilisation à grande échelle des zones nationales de sélection, et que des investissements considérables, de l'ordre de 40 millions de dollars sur quatre ans, sont nécessaires pour poursuivre dans cette voie. Le plus grand problème ne réside pas tant dans la technologie à proprement parler que dans l'exercice exhaustif de renforcement de la capacité et dans le changement de culture qui devront avoir lieu au sein de la fonction publique.</li></ul>	

En poursuivant son examen des possibilités du recrutement électronique, la Commission a tenu compte des leçons pratiques qu'elle a pu tirer au cours de la dernière année à propos du type de solutions qu'offre la technologie et des investissements qui seront toujours nécessaires.

Ces observations vont dans le même sens que l'évaluation que nous avons faite de la santé de la valeur de compétence, au chapitre 2.

Les ministères suivants sont parmi ceux qui ont su relier les orientations en matière de ressources humaines, les besoins en apprentissage, la dotation et les stratégies d'équité en emploi à leurs secteurs d'activités et au rendement de leur organisation.

Le fait que, dans quantité d'organisations, la dotation ne soit plus perçue comme une série d'opérations indépendantes mais bien comme une fonction importante, guidée par la haute direction, constitue l'un des fers de lance d'une meilleure planification des ressources humaines dans la fonction publique.

BONS EXEMPLES DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES	
petits ministères ou organismes	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Conseil national des produits agricoles</li><li>■ Office national de l'énergie</li></ul>
ministères ou organismes de moyenne taille	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Communication Canada</li></ul>
grands ministères ou organismes	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Agriculture et Agroalimentaire Canada</li><li>■ Statistique Canada</li><li>■ Industrie Canada</li></ul>

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié le document *Introduction à la planification des ressources humaines : outil de référence à l'intention des spécialistes des ressources humaines de la fonction publique du Canada*, disponible en version électronique. Même s'il s'agit d'un bon guide technique, cette initiative est encore loin du vaste rôle de leadership stratégique que nous estimons nécessaire.



## Concurrence afin d'attirer des travailleurs et travailleuses hautement qualifiés

Les nouvelles tendances observables dans le marché du travail canadien montrent qu'il sera difficile d'avoir accès à des sources de talent non traditionnelles et plus diversifiées. En se basant sur les données du recensement de 2001, Statistique Canada a confirmé que nous continuerons d'être en concurrence relativement à l'obtention des services des travailleurs et travailleuses hautement qualifiés dans un marché du travail diversifié. On note également que près de la moitié de la croissance (46,2 p. 100) observée sur le marché du travail depuis 1996 est liée aux postes très spécialisés exigeant un diplôme universitaire. De plus, 70 p. 100 de la croissance qu'a connue la population active entre 1991 et 2000 est attribuable à l'immigration. En somme, la fonction publique doit être prête à affronter la concurrence si elle veut profiter de ce bassin de nouveaux venus très scolarisés, issus de milieux culturels des plus diversifiés. Cette analyse vient accentuer l'importance d'une planification des ressources humaines.

### 3.1.1 AMÉLIORATION DU RENDEMENT DES MINISTÈRES

Dans son *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission avait constaté certains progrès concernant la planification des ressources humaines, en particulier dans les grands ministères. Si l'on ne poursuit pas dans la même veine, nous avons fait remarquer que la capacité à long terme qu'a le système de dotation d'assurer une fonction publique compétente pourrait être menacée, et ce, tant et aussi longtemps que la planification des ressources humaines ne fera pas partie intégrante de la planification ministérielle. Nous avons conclu que l'importance de la planification des ressources humaines irait en s'intensifiant au fur et à mesure que la nature et le profil du marché du travail poursuivraient leur évolution.

#### Les tendances actuelles sont positives

L'analyse qu'a faite la CFP des rapports ministériels sur la responsabilisation en matière de dotation fait ressortir des tendances positives au sein de certains ministères/organismes particuliers. Dans les rapports qui nous ont été présentés relativement à la valeur de compétence, plus de 50 p. 100 des ministères/organismes, peu importe leur taille, ont su démontrer les liens qui existaient entre leur mandat, leurs objectifs administratifs, leurs plans de ressources humaines et la dotation. Dans certains cas, bien qu'un premier pas ait été accompli, il faudra une intégration plus marquée des ressources humaines et des plans d'activités.



Le Conférence Board du Canada, dans une publication intitulée *Construire aujourd'hui la fonction publique de demain* (2002), a souligné l'importance d'une planification des ressources humaines de qualité. Portant une attention particulière au recrutement et au maintien en poste, ce document réaffirmait la nécessité de mettre l'accent sur la planification de l'effectif et le perfectionnement des compétences dans l'ensemble des ministères/organismes.

### 3.1 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES	
DANS L'ENSEMBLE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Bien que la Commission reconnaisse les résultats obtenus par bon nombre de ministères, elle demeure convaincue que cette question doit faire l'objet d'un leadership stratégique plus soutenu, et ce, dans l'ensemble de la fonction publique.</li></ul>
TENDANCE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Certaines tendances positives sont observables dans certains ministères/organismes particuliers, où les pratiques exemplaires font le lien entre, d'une part, les plans de dotation et les besoins en apprentissage et, d'autre part, le rendement de l'organisation.</li></ul>
PRÉOCCUPATION	<ul style="list-style-type: none"><li>■ La capacité à long terme qu'a le système de dotation d'assurer une fonction publique compétente sera menacée tant et aussi longtemps que la planification des ressources humaines ne fera pas partie intégrante de la planification ministérielle.</li></ul>

En évaluant les progrès réalisés relativement à cette question, la Commission s'est penchée sur l'évolution du profil du marché du travail, les pratiques des ministères en matière de planification des ressources humaines, les tendances dans le domaine de l'embauche (y compris les tendances relatives au recrutement externe) et la disponibilité des groupes de relève à l'interne.

# CHAPITRE 3 : ASPECTS CRUCIAUX D'UN SYSTÈME DE DOTATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Dans ses deux rapports annuels précédents, la Commission déclarait que, bien que le changement législatif constitue une part importante du renouvellement de la gestion des ressources humaines, il ne suffira pas pour atteindre le type de changement de culture nécessaire afin de relever les défis de demain en matière de recrutement et de maintien en poste. On soulignait dans ces rapports à quel point il était important de continuer à surveiller les progrès réalisés relativement aux trois éléments suivants et à en faire rapport :

- la nécessité pour les ministères d'améliorer leur planification des ressources humaines;
- la nécessité d'améliorer l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux offres d'emploi de l'administration fédérale grâce au recrutement électronique;
- la nécessité de renforcer la capacité de la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines.

En 2002-2003, la CFP a continué d'assurer le suivi de ces trois aspects cruciaux ayant une incidence sur la santé du système de dotation et pouvant poser problème pour la fonction publique d'aujourd'hui ou de demain. Nous sommes d'avis que la résolution de ces problèmes est essentielle au renouvellement du régime de dotation.

Fait à noter, la vérificatrice générale a fait état de préoccupations semblables dans les documents suivants : chapitre 3 du *Rapport 2001*, chapitre 7 du *Rapport 2002* et rapport *Le point 2003*.

Dans le présent chapitre, nous aborderons ces trois éléments importants en présentant une évaluation globale de chacun, en dégageant les tendances et en faisant ressortir nos préoccupations en ce qui concerne les répercussions possibles et les risques relatifs à chacun.

*Compte tenu de l'adoption possible d'une nouvelle loi sur les ressources humaines et du peu de progrès qu'ont connu, ces trois dernières années, les questions de la planification des ressources humaines, du recrutement électronique et de la capacité des ministères en matière de ressources humaines, la Commission est convaincue qu'il faudra désormais multiplier les efforts à cet égard.*

## 2.7.3 RECHERCHES ET DONNÉES JUSTIFICATIVES

En 2002-2003, la CFP a mené une étude sur la compétence et la justice afin de déterminer pourquoi les ministères demandent d'avoir recours au recrutement sans concours. Cette étude a mis au jour plusieurs questions :

- 42 p. 100 des ministères/organismes ont de la difficulté à recruter dans les groupes « déficitaires », c'est-à-dire les groupes ne comptant pas suffisamment de personnes possédant certaines compétences particulières;
- 21 p. 100 des demandes de recrutement sans concours visaient à embaucher une personne ayant déjà été employée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de combler un poste nécessitant des compétences similaires;
- 19 p. 100 de toutes les activités de recrutement sans concours au pays répondaient à des exigences en matière d'équité en emploi, c'est-à-dire des situations où la nomination d'un membre qualifié de l'un des groupes visés par l'EB permettrait d'augmenter ou de consolider la représentativité d'un ministère et où cette nomination s'inscrivait dans le contexte d'un programme approuvé d'équité en emploi.



Le principe d'efficacité est clairement démontré par la rapidité de la dotation. Cette question a été abordée dans le rapport annuel de l'année dernière. La Commission avait alors indiqué que le temps moyen pour doter un poste de durée indéterminée était nettement inférieur à 14 semaines, dans la mesure où étaient exclus les concours à grande échelle (environ 25 p. 100) mis en œuvre par plusieurs ministères/organismes. Malgré une charge de travail toujours croissante, le temps de dotation des postes de cadre de direction avait aussi été ramené de 80 jours ouvrables en 2000-2001 à 55 jours ouvrables en 2001-2002. Les données de cette année indiquent que, dans l'ensemble, nous avons maintenu la même moyenne.

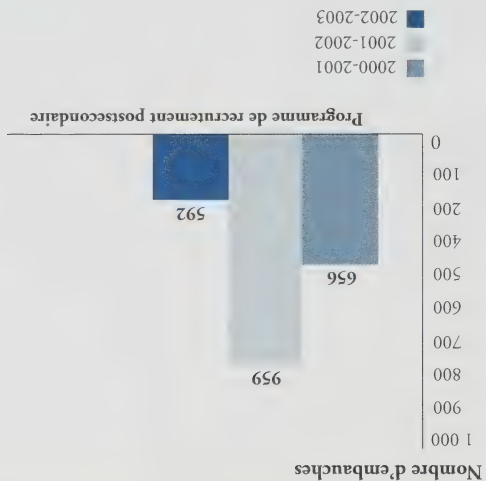


Comme l'indiquent les graphiques précédents, les nouveaux employés et les nouvelles employées entrent à la fonction publique de différentes façons :

- campagnes du recrutement postsecondaire;
- autres programmes généraux, dont le recrutement général;
- le programme d'intégration des étudiants et étudiantes, qui permet aux ministères/organismes d'embaucher les étudiants et les étudiantes qui ont démontré, dans le cadre d'un emploi temporaire à la fonction publique, que leurs connaissances et leurs compétences constitueraient une contribution positive à la fonction publique.

Tant la Commission que la vérificatrice générale ont fait état de leur inquiétude concernant la diminution du nombre de nominations effectuées en vertu du Programme de recrutement postsecondaire au cours de la dernière année.

### Tendances relatives au Programme de recrutement postsecondaire\*

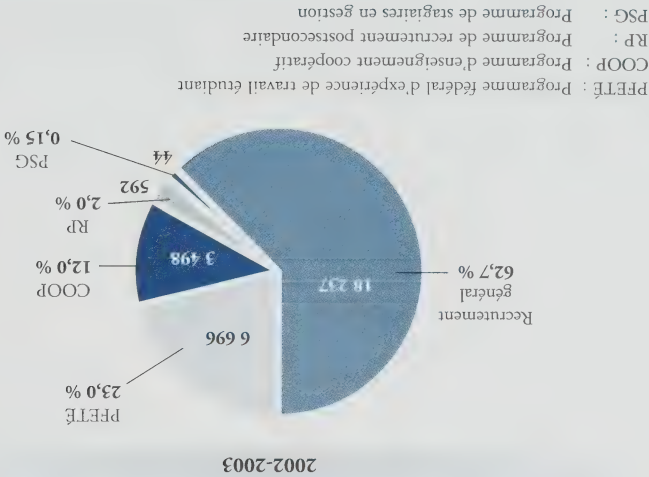
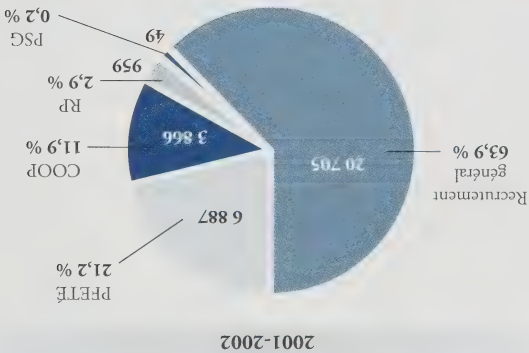


\* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

### Le renouvellement par le recrutement

Le recrutement externe demeure un élément important du renouvellement de la fonction publique. La planification des ressources humaines est essentielle si nous voulons être concurrentiels, réussir à attirer de nouveaux talents et être en mesure de lancer des initiatives efficaces de recrutement. Les nominations découlant d'activités de recrutement externe sont illustrées dans les graphiques ci-dessous.

### Répartition des personnes recrutées en vertu de programmes de recrutement



En juillet 2001, la CFP a modifié le règlement afin de faciliter les nominations à partir de répertoires de préqualification. En avril 2002, suivant l'approbation d'un *Décret d'exemption* et du *Règlement sur les recours*, la CFP a remplacé le processus d'appels lié aux répertoires de préqualification. À la mi-avril 2003, sept ministères s'étaient montrés intéressés à mettre sur pied des répertoires de préqualification.

La CFP a également créé un répertoire de préqualification pour les cadres de direction (niveaux EX-2 et EX-3) dans la catégorie Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI). Grâce à ce processus public, 20 nominations ont été effectuées à partir du répertoire, qui est venu à échéance le 31 mars 2003. La création de nouveaux répertoires de préqualification pour la catégorie GI-TI est déjà en cours pour l'exercice 2003-2004.

Afin de souscrire aux principes de gestion et de prestation de services, la CFP a modifié le Programme de recrutement postsecondaire (RP) en 2002 pour le rendre en vigueur toute l'année, permettant ainsi aux ministères et aux organismes d'avoir accès à cette population cible en tout temps. Parmi les améliorations apportées au programme en 2002-2003 figurent les liens électroniques vers le site Web de plusieurs universités canadiennes, un système de présentation électronique des candidatures, un formulaire de demande d'emploi en ligne et l'accès continu au système pour les candidats et candidates comme pour les gestionnaires.

*Le Bureau du vérificateur général a salué le travail de la CFP concernant la réforme du Programme de recrutement postsecondaire. Par contre, tel qu'indiqué au chapitre 3, l'usage que font les ministères de ce programme a diminué de 50 p.100. Il s'agit d'une importante source d'inquiétude, le RP étant depuis toujours l'un des premiers moyens de renouvellement de la fonction publique.*

La CFP a de plus continué d'encourager les ministères à utiliser la dotation stratégique des postes de cadre (DSPC) au dépend de la dotation au cas par cas de leurs postes EX-1 à EX-3. Cette approche, fondée sur le plan de dotation des postes de cadre d'un ministre donne pour une période pouvant atteindre 24 mois, contre davantage de souplesse aux ministères, pour qui elle est aussi plus efficiente. À ce jour, la Commission a approuvé la proposition de DSPC de cinq ministères. La CFP travaille en partenariat avec eux à l'adaptation des assouplissements en fonction des besoins et des particularités de chacun. La DSPC constituera également l'un des instruments dont nous nous servirons pour inciter les ministères/organismes à augmenter le nombre de nominations de personnes visées par l'FB et, par le fait même, à atteindre les objectifs-repères de l'initiative Faire place au changement.

La Commission a contribué à l'efficience du système de dotation en déléguant aux ministères/organismes le pouvoir de nommer des personnes à partir de répertoires de préqualification. Cette initiative a été mise sur pied à titre de projet pilote, sous réserve de l'élaboration d'un cadre de gestion.

Les gestionnaires peuvent, dès qu'un poste devient vacant, effectuer des nominations à partir de répertoires de personnes pleinement qualifiées ayant fait l'objet d'une évaluation complète, représentent un mécanisme prometteur pour rendre la dotation plus efficiente.

Les gestionnaires peuvent, dès qu'un poste devient vacant, effectuer des nominations à partir de répertoires de personnes pleinement qualifiées ayant fait l'objet d'une évaluation complète, ce qui leur permet de gagner du temps et d'économiser des ressources. Les répertoires de préqualification permettent aussi d'augmenter l'efficacité car les gestionnaires n'ont pas à évaluer plusieurs fois les mêmes personnes pour des postes similaires et les membres du personnel n'ont pas à poser leur candidature à tous les concours visant un même type de poste. Nous appuyons les partenariats, le partage des charges de travail et l'établissement de répertoires pour les collectivités fonctionnelles.

*Les répertoires  
de préqualification,  
qui permettent aux  
gestionnaires de  
nommer des personnes  
ayant fait l'objet  
d'une évaluation  
complète, représentent  
un mécanisme  
prometteur pour  
rendre la dotation  
plus efficiente.*



- Le mérite prend une signification toute pratique dans l'équilibre judiciaire entre, d'une part, les six valeurs liées aux résultats et aux processus qui le sous-tendent, et, d'autre part, les principes de gestion que sont la souplesse et l'efficacité. Pour atteindre cet équilibre, la CFP a apporté plusieurs améliorations importantes, notamment :
- limiter la durée de la dotation temporaire (tel qu'indiqué précédemment, la CFP a ramené de cinq à trois ans le seuil au-delà duquel les nominations pour une période déterminée deviennent des nominations pour une période indéterminée);
- déléguer, à titre de projet pilote, les pouvoirs relatifs aux nominations à partir de répertoires de préqualification.

## 2.7.2 MESURES PRISES PAR LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

*Afin d'étudier la manière dont les répertoires de préqualification pourraient améliorer l'efficacité et l'efficacité, le ministère des Pêches et des Océans du Canada (MPO) fait appel à ce genre de mesure pour recruter, par voie de concours public, une quarantaine de candidats et de candidates à des postes d'adjoint administratif et d'adjointe administrative (AS-1) dans la région de la capitale nationale. Le MPO prévoit commencer à se servir d'un répertoire contenant approximativement 65 candidatures retenues, sur un nombre initial de 1 400 postulants et postulantes. Jusqu'à maintenant, les gestionnaires se sont dits très satisfaits de la qualité des candidatures sélectionnées dans le répertoire. Le Ministère, conjointement avec la CFP, procédera à une évaluation des répertoires de préqualification.*

### ÉTUDE DE CAS



« BILAN DE SANTÉ » 2002-2003  
DE LA SOUPLESSE ET DE L'EFFICIENCE

DANS L'ENSEMBLE
<ul style="list-style-type: none"><li>■ La Commission est satisfait de l'application générale qui est faite des principes de souplesse et d'efficacité.</li></ul>
TENDANCE

<ul style="list-style-type: none"><li>■ En général, la durée du processus de dotation, comparativement à l'année dernière, est restée la même. Les ministères/organismes ont augmenté l'usage qu'ils faisaient des concours à grande échelle; bien que ces derniers contribuent à augmenter la durée moyenne de dotation, ils peuvent en revanche représenter un avantage sur le plan de l'efficacité puisqu'ils permettent d'embaucher un plus grand nombre de personnes par processus. Les organisations prennent conscience qu'en s'attardant uniquement à la vitesse, le résultat n'est pas toujours celui qu'on espérait.</li></ul>	PRÉOCCUPATIONS
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"><li>■ Tant les gestionnaires que les spécialistes des ressources humaines ont besoin de formation pour faire un plein usage des nouveaux assouplissements en dotation et de ceux qui existent déjà. Il faudra investir dans la collectivité des ressources humaines afin de renforcer la capacité dans ce domaine.</li><li>■ L'usage que font les ministères du Programme de recrutement postsecondaire est en décroissance.</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.7.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Les ministères/organismes ont intégré ces deux principes de gestion et de prestation des services à leurs activités de planification et de mise en œuvre. L'étude de cas qui suit constitue un bon exemple de cette approche.

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission en est venue à la conclusion que les ministères/organismes ne s'étaient pas pleinement prévalu des assouplissements mis à leur disposition par le système actuel. La CFP a incité les gestionnaires à faire usage des nouveaux assouplissements en mettant l'accent sur les résultats et en ne laissant pas la vitesse du processus de dotation compromettre les valeurs de justice et de transparence.

**Efficiencia :** Ce principe favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

**Souplesse :** Ce principe favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers du ministère.

## 2.7 LA SOUPLESSE ET L'EFFICIENCIA : PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES

L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec constitue un bon exemple de la manière dont l'amélioration des communications peut avoir une influence positive sur la perception globale qu'ont les membres d'une organisation à propos de la valeur de transparence. Un certain nombre de notes de service ont expliqué en détail les processus relatifs aux avis de concours ou de nominations sans concours, et ont fait la lumière sur le contexte entourant ces nominations. Ces communications ont permis aux membres du personnel de mieux comprendre les décisions de gestion en matière de dotation et de réduire le taux d'insatisfaction relatif au manque d'information et de transparence. En réponse aux préoccupations particulières exprimées par les employés et employées, les gestionnaires ou les représentantes et représentants des agents négociateurs, l'Agence a fait parvenir des résumés de l'avis de dotation à tous les membres du personnel de neuf de ses 14 bureaux.

ÉTUDE DE CAS



« BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE LA TRANSPARENCE	
DANS L'ENSEMBLE	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ En dépit d'une amélioration évidente en ce qui a trait à la transparence, il reste encore beaucoup à faire.</li></ul>	TENDANCE
	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Les ministères qui se prévalent des assouplissements à leur disposition doivent aussi améliorer leurs stratégies de communication afin de rendre leurs mesures de dotation transparentes.</li></ul>
PRÉOCCUPATION	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Généralement, les concours sont transparents. Pour ce qui est des autres stratégies de dotation, comme la dotation à court terme, les nominations sans concours et les nominations intérimaires, quoique ces stratégies soient légitimes, il faudra mettre davantage l'accent sur les communications. Il y a encore place à l'amélioration dans ce domaine.</li></ul>	

Les ministères/organismes déploient des efforts notables afin d'améliorer la transparence de leurs pratiques relatives à la dotation.

2.6.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

- Au total, 49 (70 p. 100) des 72 ministères/organismes ont fait état d'une amélioration en ce qui concerne la communication de l'information portant sur la justice, l'équité et la transparence.
- Au cours du dernier exercice, les ministères/organismes ont su rendre la dotation transparente en insurant ou en améliorant nombre de pratiques visant à renforcer la valeur de transparence et, par le fait même, l'efficacité globale de leur organisation. Parmi ces pratiques, mentionnons :
- discuter régulièrement des plans et des politiques de dotation avec le personnel;
  - insaurer une politique de la porte ouverte afin de répondre aux préoccupations relatives aux valeurs de dotation;
  - offrir de participer à des entretiens postérieurs à la sélection;
  - mettre sur pied un programme d'entrevues de fin d'emploi.



Le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002* montre que les perceptions relatives à la justice pourraient s'être améliorées, parce que 33 (47,8 p. 100) des organismes fédéraux se sont basés sur le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 1999*, en plus d'autres sondages et consultations à l'échelle de l'organisation et des analyses du système de recours, pour déterminer les problèmes. De plus, bon nombre de ces organismes (22) ont pris des mesures correctives une fois les problèmes cernés. Les résultats du Programme des sondages spéciaux (PSS) de la CFP viennent confirmer cette constatation.

## 2.6 LA TRANSPARENCE : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS

**Transparence :** *Des pratiques transparentes favorisent la franchise dans les communications avec les fonctionnaires et candidats et candidates concernant les méthodes et décisions de dotation.*

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission en est arrivée à la conclusion que, en dépit de certains progrès, les ministères/organismes fédéraux n'avaient pas fait suffisamment preuve de transparence — valeur sous-jacente à tous les autres principes et valeurs. On a invité les gestionnaires à s'assurer que « les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants ».



2.5.2 MESURES PRISES PAR LA COMMISSION

DE LA FONCTION PUBLIQUE

La fonction des recours joue un rôle essentiel en ce qui a trait à la justice. Dans son *Rapport annuel 2001-2002*, la CFP avait souligné que les ministères et organismes ne lui avaient pas présenté de rapport exhaustif de leur rendement en matière de recours (entretiens postérieurs à la sélection, médiation, modes alternatifs de résolution des conflits et appels). Bien que la qualité des rapports présentés par les ministères et les organismes se soit améliorée, la CFP remarque que, dans l'ensemble, les renseignements qui lui ont été fournis en 2002-2003 demeurent très superficiels. Bien que seul un faible pourcentage des nominations soient portées en appel, les administrateurs généraux doivent porter attention aux appels, recueillir tout renseignement pertinent qui pourrait en découler et utiliser ces renseignements pour améliorer la dotation ainsi que la perception qu'ont les membres du personnel de la dotation.

2.5.3 RECHERCHES ET DONNÉES JUSTIFICATIVES

Selon le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, les perceptions relatives à la justice se sont quelque peu améliorées. Par exemple, alors que les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 1999* indiquent que 68 p. 100 des employés et employés considèrent que, dans leur unité de travail, le processus de sélection d'une personne à un poste se faisait de façon juste, 71 p. 100 sont du même avis en 2002.

Le récent *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* a également fait ressortir les perceptions qu'ont les employés et employées de la question des recours. Moins de 60 p. 100 d'entre eux se disent satisfaits de la manière dont les plaintes non officielles portant sur le milieu de travail sont résolues au sein de leur unité de travail (73 p. 100 des superviseurs et superviseuses et 54 p. 100 des personnes exerçant des fonctions autres que celles de supervision). Trente-cinq pour cent estiment par contre qu'ils ne pourraient pas amorcer un processus de recours officiel (grief, droit d'appel, santé et sécurité, etc.) sans crainte de représailles et 12 p. 100 ne savent tout simplement pas. Ces données indiquent peut-être qu'il faudrait améliorer la capacité de la Commission en matière de vérification et d'enquête.

*Selon les rapports  
ministériels sur  
la responsabilisation  
en matière de  
dotation, les  
ministères/organismes  
ne portent pas  
suffisamment  
attention au processus  
des appels et à ses  
répercussions.*

## BONS EXEMPLES

- **Communication Canada (CC)** : lors d'une récente fusion, CC a mis en œuvre toute une série de mesures de transition visant à assurer un traitement juste des employés et employées dans le cadre du processus de nomination.
- **Office national de l'énergie** : on a établi une politique de reclassement visant les cinq principales familles d'emplois de l'organisation afin d'assurer un traitement juste des candidats et des candidates grâce à une évaluation uniforme de toutes les principales familles d'emplois.

■ **Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports** : un sondage portant sur le processus de dotation a été envoyé à un échantillon aléatoire de postulants et postulantes de tous les processus avec concours. Les résultats de ce sondage ont révélé que les processus de sélection de l'organisation étaient transparents, justes et équitables.

La valeur de justice est fortement influencée par les relations qu'entre-tiennent les ministères/organismes avec leurs agents négociateurs. La consultation des agents négociateurs figure d'ailleurs parmi les exigences du cadre de délégation des pouvoirs et de responsabilisation liant la CFP et les ministères/organismes. Dans son rapport annuel de l'année dernière, la Commission a mentionné que les relations inadéquates avec les agents négociateurs étaient une source de préoccupation et a demandé aux ministères de lui faire rapport sur la question. Dans le cadre de leur démarche visant à assurer la fiabilité du contenu de leur Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation, la majorité des ministères/organismes (54 sur 72) ont consulté les représentants et représentants de leurs agents négociateurs, tel qu'indiqué dans les rapports de cette année. La plupart des ministères/organismes (14 sur 18) qui n'ont pas consulté leurs agents négociateurs étaient de petites entités dont les agents négociateurs n'avaient pas de représentant ou représentant sur place.



2.5 LA JUSTICE : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS

**Justice :** Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats.

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission en venait à la conclusion que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les perceptions voulant que ce ne soit pas le cas étaient attribuables à d'autres problèmes en milieu de travail.

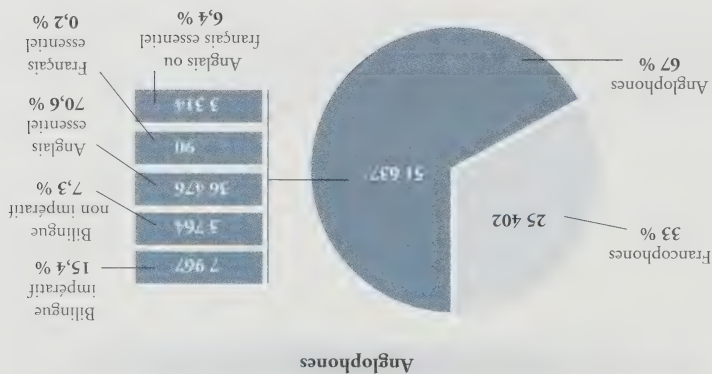
« BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE LA JUSTICE	
DANS L'ENSEMBLE	<ul style="list-style-type: none"><li>La Commission est d'avis que le système de dotation est généralement juste.</li></ul>
TENDANCE	<ul style="list-style-type: none"><li>En 2001-2002, les ministères/organismes ont constaté une amélioration des perceptions qu'avaient les membres du personnel à l'égard de la justice de la dotation. Bon nombre d'organisations ont instauré diverses pratiques visant à s'assurer que les mesures de dotation sont perçues comme justes.</li></ul>
PRÉOCCUPATION	<ul style="list-style-type: none"><li>En général, les renseignements sur le sujet fournis par les ministères dans leur Rapport ministériel sur la responsabilité en matière de dotation 2002-2003 demeurent très superficiels.</li></ul>

2.5.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Les moyens de mesurer objectivement les valeurs liées aux processus, telles que la justice, sont limités, et les jugements quant à leur efficacité sont basés sur les perceptions des personnes composant le système de dotation. Ces perceptions jouent un rôle déterminant dans l'évaluation que nous faisons de la santé de ces valeurs. Depuis 2001, bon nombre de ministères/organismes de grande taille ont instauré diverses pratiques visant à s'assurer que les mesures de dotation sont perçues comme justes; il en résulte que la perception qu'ont les fonctionnaires à l'égard de la justice de la dotation s'est améliorée en 2002-2003. Plus de 95 p. 100 (69) des 72 ministères/organismes ont dit avoir mis en œuvre des mécanismes leur permettant de juger de la perception qu'ont les membres de leur personnel de la justice, de l'équité et de la transparence.



## Profil linguistique des postes comblés par des anglophones et par des francophones\* 2002-2003



\* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

Les graphiques ci-dessus montrent que les deux tiers des emplois portaient la désignation « anglais essentiel » ou « bilingue, nomination non impérative » et ne constituent donc pas un obstacle linguistique pour la majorité des candidats et candidates. De plus, selon les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, seulement 16 p. 100 des employés et employées considéraient le fait ne de pas avoir accès à de la formation linguistique comme un problème pour leur carrière.

L'examen que nous avons fait de la politique sur les langues officielles a montré qu'il est également temps de revoir en détail les éléments du Décret d'exclusion sur les langues officielles afin de s'assurer qu'il continue d'appuyer les objectifs du gouvernement en matière de langue de travail et de service au public. C'est pourquoi la Commission examinera le Décret d'exclusion et en surveillera de près la mise en application dans les ministères.

Nous voulons également nous assurer que nous acquirons de nos responsabilités au chapitre du recrutement et de la dotation des EX. Par exemple, nous collaborons directement avec les ministères afin de vérifier qu'ils respectent toutes leurs obligations lors de la dotation de postes de cadre de direction. C'est la CFP qui offre une grande partie de la formation linguistique professionnelle permettant que l'effectif devienne ou demeure bilingue, contribuant ainsi à ce que la fonction publique soit accessible à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes. Le recensement de 2001 a révélé que l'un des besoins en formation les plus importants pour les anglophones de la fonction publique continuera d'être la formation linguistique, étant donné que seulement 10 p. 100 d'entre eux sont bilingues (comparativement à 54 p. 100 des francophones). Pour répondre à ce besoin, la CFP accroîtra la disponibilité de ses programmes de formation linguistique. Nous ferons également en sorte que les langues officielles jouissent d'une plus grande visibilité — par exemple dans nos outils et programmes pédagogiques et dans nos échanges avec les ministères — afin que les gestionnaires et les membres du personnel comprennent pleinement leurs responsabilités en matière de langues officielles et de dotation.

## 2.4.3 RECHERCHES ET DONNÉES JUSTIFICATIVES

Nos recherches indiquent clairement que les personnes travaillant en région ont accès aux emplois de la fonction publique situés dans leur partie du pays. Par exemple, en 2001-2002, 55 p. 100 des nominations (approximativement 12 000 emplois) ont été faites à l'extérieur de la région de la capitale nationale.



**Langues officielles**

En 2002-2003, la CFP s'est penchée sur ses responsabilités et sur sa capacité connexe en matière de langues officielles. Notre responsabilité première découle de la politique du Conseil du Trésor portant sur les nominations non impératives, grâce auxquelles il est possible de nommer une personne à un poste même si elle ne répond pas aux exigences linguistiques de ce poste. En vue de faciliter ce processus, la Commission a établi un Décret d'exclusion en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; ce décret fixe les modalités de gestion régissant la dotation non impérative, dont l'obligation selon laquelle le profil linguistique de tout poste doit être atteint dans les deux ans suivant la nomination.

Les personnes occupant ces postes, le nombre de nominations intérimaires et d'effectuer une rotation parmi l'analyse des données pertinentes et a demandé aux sous-ministres de réduire de situations intérimaires à long terme. En 2002-2003, la CFP a procédé à niveau BX, certains ministères/organismes comptent un fort pourcentage Selon une étude menée par la CFP en 2001 au sujet des nominations au long terme, peu importe le niveau mais plus particulièrement au niveau BX. La Commission demeure préoccupée par les nominations intérimaires à l'impartialité de la dotation.

**Limitation du recours à la dotation temporaire et aux nominations intérimaires**

Si l'élargissement des zones de sélection constitue une façon de renforcer l'égalité d'accès, l'embauche temporaire a elle aussi des conséquences sur cette valeur. Tel qu'indiqué précédemment, en 2002, la Commission a ramené de cinq à trois ans le seuil au-delà duquel les nominations pour une période déterminée deviennent des nominations pour une période indéterminée. La Commission a agi ainsi afin de se conformer à la nouvelle *Politique sur l'emploi pour une durée déterminée* du Conseil du Trésor. La CFP a en outre fortement incité les ministères/organismes à intégrer la planification des ressources humaines et des activités afin d'éviter d'avoir recours inutilement à l'emploi pour une durée déterminée.

La Commission est d'avis que, lorsqu'une personne occupe déjà un poste par intérim avant d'être nommée, il y a un risque possible parce que la situation peut donner à penser que cette personne bénéficie d'un avantage indu. Cependant, des progrès ont été réalisés. En 2002-2003, 34 p. 100 des nominations faisant suite à un concours interne visaient la personne qui occupait déjà par intérim le poste en question. Ce chiffre représente une diminution notable par rapport aux deux études thématiques précédentes effectuées par la CFP. De plus, le *Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux* révèle une amélioration de la façon dont les fonctionnaires perçoivent l'égalité d'accès, la justice et la transparence.

*Lorsqu'elles sont justifiées, les nominations intérimaires permettent d'atteindre l'équilibre entre, d'une part, une dotation efficace et, d'autre part, les valeurs que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence.*

2.4.2 MESURES PRISES PAR LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Diverses initiatives témoignent de l'engagement de la CFP à améliorer l'égalité d'accès :

- l'élargissement des zones de sélection;
- l'encouragement des ministères à limiter le recours à la dotation temporaire et aux nominations intérimaires;
- l'examen des responsabilités de la CFP en matière de langues officielles et de sa capacité connexe.

**Élargissement des zones de sélection**

Un accès accru aux emplois de la fonction publique reposant sur un élargissement des zones de sélection à l'ensemble du Canada se traduirait par une augmentation marquée du nombre de demandes d'emploi. Pour en comprendre l'incidence opérationnelle, la CFP a mis en œuvre des projets pilotes afin d'étudier les principaux problèmes sur le plan des activités et des services, comme la gestion du surcroît de demandes d'emploi. (Voir les résultats des projets pilotes au chapitre 3 du présent rapport annuel.) La deuxième étape de ces projets portait plus particulièrement sur la mise à l'essai des solutions technologiques appropriées.

En se basant sur les discussions sur les zones nationales de sélection, la CFP a normalisé en 2001 l'utilisation d'une zone nationale de sélection pour les postes EX moins 1 et EX moins 2. Les postes de cadre de direction étaient déjà visés par une zone nationale de sélection. Afin d'attirer un bassin suffisant de candidats et de candidats qualifiés, la CFP continuera d'utiliser une zone nationale de sélection pour les autres groupes et niveaux professionnels nécessitant des compétences difficiles à trouver.

La Commission a répondu aux préoccupations exprimées par les parlementaires et le public des provinces de l'Atlantique à propos de l'utilisation de comtes pour déterminer l'admissibilité aux emplois de la fonction publique annoncés à l'externe. D'ores et déjà, au lieu de définir les zones de sélection en fonction de régions (selon des codes postaux préétablis), on a recours, à titre de projet pilote, à des périmètres, permettant ainsi aux personnes vivant dans un certain rayon du lieu de travail du poste vacant de poser leur candidature. Les ministères/organismes surveillent la situation de près depuis janvier 2003 afin d'évaluer l'incidence d'un tel changement, tant sur la charge de travail que sur le volume de demandes d'emploi.

*La CFP continue de mener des projets pilotes en vue d'évaluer l'incidence d'un accès accru aux emplois de la fonction publique.*

*La dotation temporaire, y compris les nominations intérimaires, constitue un risque pour l'égalité d'accès.*



## 2.4.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Les nominations temporaires (y compris les nominations intérimaires) peuvent présenter un risque pour l'égalité d'accès en ce qu'elles peuvent constituer un avantage indu pour la personne qui est nommée temporaire. Pendant les deux dernières années, la Commission a porté une attention particulière à la question des nominations intérimaires, en particulier au niveau des cadres de direction. Dans le rapport annuel de l'année dernière, nous avons constaté que les ministères étaient encore à s'adapter aux efforts de la CFP visant à s'assurer que toutes les nominations intérimaires et pour une durée déterminée étaient faites à la suite de concours ou constituaient des affectations à court terme par roulement. Nous avons demandé aux ministères/organismes d'étudier l'incidence de telles pratiques d'embauche sur leurs stratégies administratives et de nous en faire rapport cette année.

Résultat : nous avons constaté que les ministères/organismes avaient analysé les diverses possibilités qui s'offraient à eux en matière de dotation temporaire (comme les nominations intérimaires) et avaient instauré un certain nombre de mesures, notamment :

- annoncer la plupart des occasions de nomination;
- exiger des employés et employées intéressés qu'ils et elles participent à un concours en vue d'obtenir ces nominations;
- tenter de limiter la durée des nominations intérimaires et offrir ce type de nominations par roulement.

En ce qui concerne l'élargissement des zones de sélection à l'ensemble du Canada, les ministères et organismes étaient très préoccupés par leur capacité de doter des postes et d'exécuter des programmes de manière opportune et efficace sans disposer au préalable des ressources adéquates pour traiter les augmentations de volume que cela suppose.



2.4 L'ÉGALITÉ D'ACCÈS : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS

**Égalité d'accès :** *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission a été rassurée de constater que les efforts déployés afin d'accroître l'égalité d'accès ont augmenté au cours de la dernière année, tant à l'échelle des ministères/organismes que de l'ensemble de la fonction publique. Or, pour maintenir le cap, il faudra multiplier les efforts et les investissements, en particulier en ce qui concerne l'utilisation des zones nationales de sélection.

* BILAN DE SANTÉ • 2002-2003 DE L'ÉGALITÉ D'ACCÈS	
DANS L'ENSEMBLE	
<ul style="list-style-type: none"><li>■ L'égalité d'accès s'est grandement améliorée au cours de la dernière année, mais il faut continuer de fournir des efforts constants.</li></ul>	TENDANCES
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Selon les résultats du <i>Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002</i>, ce sont les restrictions relatives à la zone de concours qui reviennent le plus souvent lorsqu'on demande aux fonctionnaires de nommer un obstacle à leur carrière.</li><li>■ En ce qui concerne le recrutement externe, à moins que le problème de la gestion des volumes ne soit expressément réglé par le recours à la technologie de l'information et, plus particulièrement, au recrutement électronique, les ministères/organismes éviteront dorénavant d'avoir recours aux zones nationales de sélection.</li></ul>	PRÉOCCUPATION
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Malgré certaines mesures visant à limiter le recours aux nominations intermédiaires et pour une durée déterminée, il faut continuer de porter une attention à ce point.</li></ul>	

Le tableau ci-après présente les activités de dotation pour les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi seulement. Il compare les activités liées à leur embauche avec leur disponibilité sur le marché du travail.

Activités de dotation par type et par groupes désignés de l'équité en emploi 2002-2003

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations externes				Activités de dotation internes				Total			
	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs	Nominations intermédiaires	Total	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs	Nominations intermédiaires	Total	Promotions	Déplacements latéraux et régressifs	Nominations intermédiaires	Total
	Disponibilité à l'externe*	Disponibilité à l'interne	Disponibilité à l'interne		Disponibilité à l'externe*	Disponibilité à l'interne	Disponibilité à l'interne		Disponibilité à l'externe*	Disponibilité à l'interne	Disponibilité à l'interne	
	%	%	%	N <sub>act</sub>	%	%	%	N <sub>act</sub>	%	%	%	N <sub>act</sub>
Femmes	49,3	13 783	61,0	60,4	13 583	60,1	57,5	7 814	59,6	58,9	44 051	59,4
Membres des minorités visibles	7,1	2 121	9,4	8,9	1 839	8,1	7,4	1 004	7,7	8,0	6 505	8,8
Personnes handicapées	5,3	1 106	4,9	5,9	1 122	5,0	5,9	614	4,7	6,2	3 354	4,5
Autochtones	2,1	926	4,1	4,2	1 140	5,0	4,6	532	4,1	4,2	3 325	4,5
Total **	15 830	100,0			22 586	100,0		13 118	100,0			74 119

\* Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur le marché du travail de Statistique Canada (Enquête sur la santé et les limitations d'activités et le recensement de 1996) ajustées pour tenir compte des postes dotés à l'interne au cours de l'exercice financier 2002-2003. Ces chiffres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont adaptés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier.

\*\* La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

Les résultats du recensement de 2001 procureront de nouveaux renseignements quant à la disponibilité sur le marché du travail. Ces données ne seront toutefois prêtes qu'en 2004, et il en sera donc fait état dans le prochain rapport annuel.

### 2.3.3 RECHERCHES ET DONNÉES JUSTIFICATIVES

Depuis janvier 2003, les recherches et données démontrent que, même si les progrès sont lents, le gouvernement fédéral réduit les écarts en matière de représentativité :

- selon les statistiques de la CFP, lorsque le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale s'est mis à la tâche il y a trois ans, le ratio de recrutement de membres des minorités visibles était d'environ 1 sur 17. En 2001-2002, il s'était amélioré pour passer à 1 sur 10, et en 2002-2003, il est demeuré à 1 sur 10;
- l'entrée dans le niveau du groupe des cadres de direction (EX) se fait habituellement de l'intérieur. Nous constatons avec inquiétude que le pourcentage de membres des minorités visibles qui entrent dans le groupe EX a stagné à 6 p. 100 au cours des trois dernières années. L'objectif-répère de Faire place au changement, soit 1 sur 5, n'est donc pas atteint;
- le rapport de la CFP, intitulé *Réexamen de la relève de la direction*, démontre que les membres des minorités visibles ont des besoins de perfectionnement particuliers, comme la connaissance de la deuxième langue officielle, le contact avec l'élaboration de politiques et l'expérience de la gestion. Les membres des minorités visibles ont également mentionné plus souvent que les autres personnes que l'absence de soutien de la part des gestionnaires entrave leur participation aux programmes de perfectionnement professionnel.

*La faible représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe des EX (3,8 p. 100 au 31 mars 2002) constitue un sujet de vive inquiétude.*



La CFP a réalisé une étude nationale portant sur le déclin de la représentation des candidates et candidats visés par l'équité en matière d'emploi au cours du processus de recrutement de la fonction publique. Les résultats sont parus dans le *Rapport annuel 2001-2002*. À la suite de cette étude, des études régionales traitant du déclin de la représentation ont été réalisées. Le but de ces études est de concevoir et de mettre à l'essai des stratégies destinées à éliminer les obstacles afin d'améliorer le taux de réussite et de représentation des candidates et candidats visés par l'équité en emploi — surtout les personnes faisant partie des membres des minorités visibles.

Dans le cadre de telles stratégies pour les membres des minorités visibles, il s'agit notamment : d'examiner, avec les ministères, les énoncés de qualités afin d'éviter que des exigences en matière d'expérience et d'études inutilement pointues puissent constituer des obstacles pour les candidates et candidats des groupes de l'équité en emploi; d'inviter les ministères à faire appel à des jurys de sélection diversifiés afin d'accroître l'objectivité; et, en règle générale, d'intégrer l'équité en matière d'emploi aux pratiques d'embauche des ministères.

La CFP a également passé en revue ses outils d'évaluation et de présélection — des examens écrits et cognitifs aux entrevues en passant par les simulations — afin de s'assurer qu'ils ne renferment aucun « parti pris culturel ».

En 2002, l'évaluation du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQsMA), deux programmes lancés en 1997 dans le cadre de l'initiative de renouvellement appelée *La Relève*, a permis de conclure que ces deux programmes ont contribué à améliorer considérablement la représentativité aux échelons supérieurs. En ce qui touche le PPACS, l'objectif de 1 sur 5 visé dans Faire place au changement pour les membres des minorités visibles a été atteint en mars 2002, soit un an plus tôt que prévu. Le taux de participation au PPACS de membres des minorités visibles était de 20 p. 100 (13 participants et participantes sur 63). En outre :

- soixante et un membres des minorités visibles (30 p. 100) ont participé au programme CAP à la suite de la stratégie adoptée dans le cadre de ce programme en 2002-2003;
- à la même période, 21 des 89 candidates et candidats (24 p. 100) ayant réussi le Programme de stagiaires en gestion étaient des membres des minorités visibles.



La CFP a apporté un appui supplémentaire afin d'encourager la mobilité des personnes des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En 2000, nous avons approuvé la mise en œuvre, dans le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), d'un volet portant sur l'équité en emploi. La première campagne à cet égard visait les Autochtones. En 2001, il a été décidé d'étendre l'élément EB du programme CAP aux membres des minorités visibles et aux personnes handicapées. En 2001-2002 s'est donc tenu un processus de sélection national interministériel pour les membres des minorités visibles. En 2003-2004, le processus a été instauré pour les personnes handicapées.

La CFP produit sans cesse des outils à l'intention des ministères/organismes afin de les aider à bâtir un effectif inclusif, à l'image du marché du travail canadien, et qui apprécie la contribution d'employées et d'employés de toutes origines. En 2002-2003, la CFP a révisé un de ses outils éducatifs et en a élaboré deux autres :

- *Profil des compétences en leadership dans la fonction publique* (document révisé). Tous les profils des compétences en leadership tiennent à présent compte des principaux éléments nécessaires à la gestion de la diversité en milieu de travail;
- *Une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié : supprimer les obstacles que rencontrent les membres des minorités visibles et les peuples autochtones* (nouveau). Il s'agit de principes généraux d'évaluation équitable de tous les candidats et candidates destinés aux gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines, ainsi que de renseignements concernant leur mise en œuvre afin d'établir des pratiques exemplaires d'obstacles;
- *La dotation fondée sur les valeurs dans la fonction publique du Canada* (nouveau). Il s'agit d'un outil à l'intention des gestionnaires portant sur l'intégration des cadres de politiques en matière de dotation fondée sur les valeurs et en matière de recours.

*Il faut aider les parties concernées à mieux comprendre la complexité des enjeux touchant le recrutement, l'auto-identification des personnes handicapées et la mise en place de mesures d'adaptation.*

Le fonds de soutien Faire place au changement du Conseil du Trésor a pris fin, mais la nécessité d'atteindre l'objectif-repère de un sur cinq en ce qui touche l'embauche et la promotion des membres des minorités visibles conserve toute son importance. Les données du dernier recensement démontrent qu'au Canada, la population formant les groupes de minorités visibles augmente beaucoup plus rapidement que la population totale, et qu'elle représente 13,4 p. 100 de la population totale, soit une hausse de 19 p. 100 depuis 1996. Pour tenir compte de cette réalité, il faut que nous tirions parti de la réussite des activités de Faire place au changement et que nous collaborions afin d'intégrer l'équité en matière d'emploi aux pratiques courantes de dotation et de recrutement de la fonction publique. Il s'agit d'aider les ministères/organismes à mettre en œuvre et à appuyer des politiques et des pratiques positives en matière de systèmes de recrutement et de maintien en poste du personnel.

La CFP s'est également penchée sur les tendances en matière d'embauche de personnes handicapées. Pour la troisième année consécutive, les personnes handicapées sont encore recrutées en deçà de leur disponibilité sur le marché du travail, ce qui préoccupe la CFP. Nous constatons toutefois que le taux de nominations de personnes handicapées a augmenté au cours de l'année dernière.

En 2002-2003, la CFP a fortement recommandé aux ministères/organismes de favoriser l'« inclusion planifiée » (soit d'agir de façon proactive en adoptant certaines mesures et politiques) afin d'intégrer les personnes handicapées grâce à des mesures d'adaptation adéquates, telles que définies dans la nouvelle politique conjointe de la CFP et du SCT intitulée *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*.

La Commission constate qu'il est nécessaire de sensibiliser les gestionnaires de la fonction publique à la complexité des enjeux liés au recrutement et à l'auto-identification des personnes handicapées. Le Centre de psychologie du personnel de la CFP a récemment réexaminé les *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées*, qui sous-tendent la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, et ce, afin d'aider les gestionnaires à répondre efficacement aux demandes de mesures d'adaptation de plus en plus nombreuses qui leur ont récemment été présentées pour les processus d'évaluation et de sélection.

*Dans le cadre de l'Initiative d'intégration de l'équité en emploi (IIÉE), la CFP entreprend d'améliorer la représentation des groupes visés par l'IIÉE au sein de l'effectif de la fonction publique fédérale en s'inspirant des expériences et des leçons qu'elle a tirées de programmes précédents.*

- la promotion de l'EF dans l'ensemble de l'organisation au moyen d'intranet et d'autres médias électroniques;
- des campagnes d'auto-identification (les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont encouragés à s'identifier comme tels).

Soixante-huit pour cent des 72 organismes ayant produit un Rapport sur la responsabilité en matière de dotation, soit 49 d'entre eux, y ont inclus une analyse démographique et une analyse de l'effectif. Les autres ne l'ont pas fait parce qu'ils sont trop petits. Le tableau ci-dessous illustre la mesure dans laquelle, en 2001-2002, les ministères/organismes ont réussi à atteindre ou à dépasser la disponibilité sur le marché du travail en ce qui touche la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Tous les groupes visés par l'équité	14 ministères sur 49 (28,6 %)
Les femmes	43 ministères sur 49 (87,8 %)
Les Autochtones	45 ministères sur 49 (91,8 %)
Les personnes handicapées	32 ministères sur 49 (65,3 %)
Les membres des minorités visibles	22 ministères sur 49 (44,9 %)

### 2.3.2 MESURES PRISES PAR LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Faire place au changement (le rapport Perinbam) constitue le plan d'action gouvernemental issu du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Les ministères/organismes se rapprochent régulièrement des objectifs-repères de Faire place au changement. En 2002-2003, la CFP a adopté une approche visant à intégrer l'équité en matière d'emploi aux activités et aux services réguliers de recrutement et de dotation qu'elle assure aux ministères/organismes clients, et ce, afin de s'acquitter des obligations d'employeur qu'elle partage avec le Conseil du Trésor (CT) conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEB) et à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), et de tenir compte du fait que cessera bientôt le financement de certains programmes temporaires, comme Faire place au changement.

L'engagement des ministères/organismes envers une meilleure représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi est d'une importance capitale.



## EXTRAIT DU DISCOURS DU TRÔNE DE 2002

« Attirer talents et investissements. L'une des plus grandes forces du Canada, qui lui confère un avantage unique en cette ère de mondialisation, est sa capacité d'accueillir des immigrants venus des quatre coins du monde. Les conséquences démographiques du vieillissement de la population et d'un ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre donnent encore plus de poids à cet avantage. Le gouvernement travaillera avec ses partenaires pour éliminer les obstacles. Il fera également du Canada une destination de choix pour les étudiants étrangers talentueux et les travailleurs qualifiés, et permettre que leurs voix diverses se fassent entendre. C'est ainsi que sera façonné le Canada que l'on veut. »

## 2.3.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Dans de nombreux ministères/organismes, l'intégration stratégique de l'équité en matière d'emploi (EB) aux stratégies globales de recrutement et aux concours est devenue la norme.

Les ministères/organismes ont mis en branle une gamme d'initiatives visant à remédier à la sous-représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En voici quelques-unes :

- la création de plans globaux en matière d'EB comprenant des stratégies de recrutement et de maintien en poste à court et à long terme pour tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- des engagements en matière d'EB dans les ententes de rendement de tous les cadres de direction;
- le recours à des concours publics et au site Internet de recrutement de la CFP [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) pour accéder à d'importants répertoires de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- l'utilisation de programmes d'EB, de programmes de recrutement dans lesquels sont intégrés des éléments visant l'EB (comme le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de stagiaires en gestion (PSSG) et le Recrutement postsecondaire (RP), de mécanismes d'intégration des étudiants et des étudiantes et du programme COOP;
- de la formation offerte aux gestionnaires et au personnel relativement à la diversité et à l'EB afin de les sensibiliser aux obstacles que doivent surmonter les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;



« BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE LA REPRÉSENTATIVITÉ

DANS L'ENSEMBLE

- La fonction publique est de plus en plus représentative du marché du travail canadien.
- Les programmes de recrutement ciblés, partagés par plusieurs ministères/organismes, constituent des moyens plus efficaces que la dotation individuelle pour atteindre les objectifs en matière de représentation parce qu'ils permettent aux petits ministères d'avoir accès à un plus vaste bassin de candidats et de candidates.

TENDANCE

- Les rapports ministériels révèlent nettement que, dans de nombreux ministères/organismes, l'intégration stratégique de l'équité en matière d'emploi et des stratégies globales de recrutement aux concours est devenue la norme.

PRÉOCCUPATIONS

- Pour la troisième année consécutive, le fait que le taux de recrutement des personnes handicapées est inférieur à leur représentation sur le marché du travail constitue un sujet de vive inquiétude.
- Le faible taux de représentation des membres des minorités visibles au sein du groupe BX constitue également un sujet de vive inquiétude.
- Afin d'atteindre les objectifs de représentation et de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique énoncés dans Faire place au changement, les ministères devront entreprendre des actions plus concertées, surtout en ce qui touche les postes de direction.

Notre vérification a révélé qu'il s'agit d'un programme solide grâce auquel des milliers d'étudiants et d'étudiantes trouvent un emploi. Les processus qui y sont liés en respectent le but de même que les valeurs de dotation. La vérification a toutefois également mis en lumière dans l'échantillon utilisé un pourcentage élevé de cas douteux (19 p. 100) dans lesquels les gestionnaires contournaient les mesures de protection et engageaient des personnes de leur connaissance. La possibilité de pouvoir faire appel aux mêmes étudiants et étudiantes une autre année, et de pouvoir ensuite les intégrer dans des postes de durée déterminée ou indéterminée, amplifie les risques que pose le préjumelage.

La CFP ne ménage aucun effort pour garantir l'intégrité du programme. Un plan global est mis en place à l'échelle du pays pour :

- mieux faire comprendre les objectifs et les procédures du programme;
- améliorer les mesures de protection systémiques des demandes de présentations et des processus de jumelage;
- renforcer le rôle de surveillance du personnel de première ligne de la CFP.

La CFP a assuré le suivi auprès des ministères/organismes ayant fait partie de l'échantillon afin que soient prises les mesures correctives adéquates. Nous avons en outre demandé à tous les ministères/organismes de réévaluer leurs modèles de subdélégation des pouvoirs concernant les nominations dans le cadre du PFETB et d'expliquer, dans leur Rapport ministériel sur la responsabilité en matière de dotation, les mesures qu'ils ont prises relativement aux nominations initiales effectuées en vertu de ce programme et à l'intégration subséquente des étudiants et des étudiantes.

## 2.3 LA REPRÉSENTATIVITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

**Représentativité : La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail canadien.**

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission a constaté que les quatre groupes visés par l'équité en emploi (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles) étaient globalement mieux représentés qu'auparavant. Toutefois, les membres des minorités visibles étaient toujours sous-représentés par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail. La Commission a en outre constaté que les méthodes de recrutement qui étaient alors utilisées empêchaient le gouvernement canadien d'atteindre le but qu'il s'est fixé, soit une fonction publique complètement représentative. La Commission a donc invité tous les gestionnaires à multiplier les efforts en ce sens.

## 2.2.2 MESURES PRISES PAR LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Jusqu'à présent, la CFP a conservé en grande partie les pouvoirs de nomination sans concours, et ce, en raison des risques qu'un tel processus comporte relativement aux valeurs de dotation. Les nominations sans concours n'en demeurent pas moins une réalité et leur nombre pourrait augmenter à l'avenir. Dans le but de préserver une approche uniforme axée sur les valeurs, la CFP a abordé la question sous un autre angle.

En 2002-2003, dans le cadre d'un projet pilote, la Commission a délégué à sept ministères les pouvoirs de nommer « sans concours » du personnel de l'extérieur de la fonction publique, dans un double but :

- évaluer la faisabilité de cette méthode et la mesure dans laquelle elle permet aux ministères de combler leurs besoins en dotation;
- trouver le juste équilibre entre une certaine souplesse en matière de dotation et la préservation du mérite.

C'est à la suite de l'évaluation finale du projet pilote susmentionné, prévue en mars 2004, que la Commission rendra une décision visant à déterminer s'il y a lieu de déléguer de tels pouvoirs à plus grande échelle — et le cas échéant, à quelles conditions. En attendant, la CFP a expliqué à son personnel de première ligne les critères acceptables selon lesquels doivent être approuvées les nominations sans concours.

Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFEETB) est conçu de façon à jumeler au hasard des étudiants et étudiants avec des demandes de présentations. Ce jumelage a lieu au moyen d'une recherche informelle dans des répertoires, selon des paramètres comme le domaine d'études, la formation et les habiletés que les gestionnaires souhaitent trouver. À l'automne 2002, la CFP a obtenu des commentaires portant sur des allégations de jumelage entre des gestionnaires et des étudiants ou étudiantes pour pourvoir des postes du PFEETB — situation qui pourrait sérieusement nuire au mérite. La CFP a donc procédé à une vérification spéciale visant à déterminer dans quelle mesure il y a eu des irrégularités lors de l'embauche d'étudiants et d'étudiantes dans le cadre du PFEETB, et ce, pour les trois motifs suivants : la question incombe clairement au rôle de surveillance stratégique de la Commission; le PFEETB n'avait pas été réévalué depuis 1996; et le lancement de la campagne 2002-2003 du PFEETB était imminent.

*La Commission est d'avis que le recrutement externe par voie de concours devrait constituer la norme, et le recrutement externe dans certains cas, il faudrait justifier le recours à cette dernière méthode.*



## BONS EXEMPLES

- **Citoyenneté et Immigration Canada** : ce ministère a instauré une politique relative à l'embauche de membres de la famille ou d'amis et amis.
- **Le Greffe de la Cour canadienne de l'impôt** : ce ministère a mis en place une politique interdisant l'embauche de membres de la famille dans les cas de dotation auxquels le mérite ne s'applique pas, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — comme l'emploi temporaire, les mutations, les détachements et les affectations.

Outre les mesures de protection, notons le recours à :

- *de la formation (souvent obligatoire)*. Quatre-vingts pour cent des 72 ministères/organismes, soit 57 d'entre eux, ont offert de la formation dans le but de faire connaître l'importance de l'impartialité à leurs gestionnaires et à leur personnel. Grâce à une telle formation, les personnes qui exercent les pouvoirs de dotation subdélégués dans 42 ministères/organismes (60 p. 100) sont particulièrement conscientes de l'importance que revêt l'impartialité; Afin de garantir l'impartialité, 69 p. 100 des ministères/organismes visés, soit 50 d'entre eux, font signer un engagement officiel aux personnes participant à des comités d'embauche, leur demandant ainsi d'attester que le processus de nomination est mené avec impartialité;
- *des mécanismes de contrôle appropriés*. Quatre-vingt-seize pour cent des administrateurs généraux, soit 69 sur 72, ont certifié que des mécanismes de contrôle visant à garantir l'impartialité du processus de dotation ont été instaurés. La Commission rencontre les trois autres ministères pour examiner des solutions;
- *des rappels annuels à l'intention du personnel relativement aux activités politiques en milieu de travail et aux conflits d'intérêts*. Cette mesure a été adoptée par 52,8 p. 100 des ministères/organismes visés, soit 38 d'entre eux. Certains ont implanté d'autres méthodes pour faciliter l'accès à de l'information sur ce sujet, comme des sites Web et des sites intranet, des séances de formation, des réunions du personnel, des comités consultatifs et des bureaux d'éthique;
- *des déclarations concernant le Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat*. Les lettres d'offre de 86 p. 100 des ministères/organismes visés, soit 57 d'entre eux, sont accompagnées d'une telle déclaration.

« BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE L'IMPARTIALITÉ

DANS L'ENSEMBLE

- La Commission persiste à croire que le favoritisme politique ne constitue pas un problème, mais qu'il faut arriver à mieux faire comprendre en quoi consiste le favoritisme bureaucratique.

PRÉOCCUPATION

- Bien que de nombreux ministères/organismes aient pris des mesures visant à garantir l'impartialité du système de dotation, le degré de compréhension de ce qu'est le favoritisme bureaucratique ne nous satisfait pas. Dans le but de remédier à ce problème, la Commission entreprendra, en 2003-2004, une étude spécifique visant à examiner les pratiques qui y sont associées.



Les nominations faites sans concours comportent davantage de risques liés au favoritisme bureaucratique que celles faites par voie de concours. En effet, les processus s'y rattachant sont moins transparents que les concours. Ce ne sont pas tous les gestionnaires qui comprennent clairement la nature d'un tel risque.

2.2.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Selon les rapports des ministères/organismes, moins de la moitié d'entre eux (35 sur 72) ont recouru à la dotation temporaire de façon substantielle. Les rapports révèlent également que, dans la plupart des cas, les personnes qui sont d'abord embauchées temporairement ou pour une durée déterminée le sont à la suite de concours externes plutôt que par voie de recrutement sans concours.

Lorsque le recrutement a lieu sans concours, les ministères/organismes mettent en place des mesures de protection. Par exemple, les gestionnaires responsables de l'embauche produisent une justification, la CFP est consultée, il faut suivre les lignes directrices ou la haute direction doit donner son accord.

L'étude a également révélé que même si les membres du personnel sont conscients que les pratiques actuelles peuvent menacer la compétence et la justice, la plupart d'entre eux se disaient confiants que ces valeurs sont appliquées dans leur milieu de travail, ce que confirme le deuxième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002. Selon ce sondage, la plupart des fonctionnaires estiment que les gestionnaires au sein de leur unité embauchent des personnes capables de faire le travail (78 p. 100) et que le « processus de sélection est équitable » (65 p. 100).

Au printemps 2002, la Direction de la recherche de la CFP a réalisé — de concert avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et l'Alliance de la fonction publique du Canada — le Sondage auprès des gestionnaires qui embauchent dans la fonction publique fédérale. Ce sondage a révélé que les gestionnaires nomment des employés et employés pour une durée déterminée, reconduisent ces nominations et/ou ne leur offrent pas de poste permanent pour les trois raisons suivantes : besoins opérationnels à court terme, remplacement de personnel temporairement absent, et financement insuffisant des éléments qui favorisent l'embauche pour une durée déterminée. Les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation ont confirmé ces résultats.

## 2.2 L'IMPARTIALITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

**Impartialité :** Les employés et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.

Dans le Rapport annuel 2001-2002, la Commission était parvenue à la conclusion que le favoritisme politique ne constituait pas une cause majeure de préoccupation. Nous avons malgré tout invité les administrateurs généraux et les chefs d'organisme à prendre des mesures ciblées, notamment en vue de rendre les processus de dotation plus transparents, afin d'éviter toute perception de favoritisme bureaucratique. Nous avons demandé aux ministères/organismes de faire état des progrès qu'ils ont accomplis cette année.

*Le rapport annuel de l'année dernière a clairement établi que la dotation temporaire et à court terme met en danger la compétence. En 2002-2003, tout comme en 2001-2002, environ les deux tiers des personnes qui ont été embauchées pour une période indéterminée l'avaient d'abord été pour une période déterminée. Même si les gestionnaires ont probablement des raisons légitimes d'embaucher du personnel pour une durée déterminée, on peut se poser la question suivante : embauche-t-on parfois du personnel pour une durée déterminée alors qu'il faudrait l'embaucher pour une période indéterminée?*

## La relève des cadres de direction

La dotation et l'embauche subissent l'influence des tendances sociétales. Le recensement de 2001 a confirmé que la société canadienne est en pleine mutation — la population vieillit, en particulier la population apte au travail. L'effectif de la fonction publique est plus âgé que la moyenne générale des personnes sur le marché du travail, ce qui soulève une question de taille : les rangs des cadres intermédiaires sont-ils assez fournis pour assurer le remplacement des cadres de direction qui prendront leur retraite dans quelques années? En 2002, la CFP a procédé à une étude intitulée *Rèexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* qui a annoncé des résultats positifs et servi quelques mises en garde :

- dans l'ensemble, il y aura assez de candidats et de candidats pour garnir les rangs de la direction si l'on investit suffisamment dans la planification et le perfectionnement des principaux groupes de relève;
- les personnes que la fonction publique attire au niveau d'entrée EX font preuve d'un intérêt manifeste, d'engagement et de capacité. Cette remarque vaut tout particulièrement pour les femmes et les membres des minorités visibles par rapport à l'ensemble des groupes de relève. Le rapport souligne toutefois le manque de connaissance de la seconde langue officielle, de compétences en leadership et d'expérience de travail au niveau des politiques ainsi que le besoin d'y remédier;
- les membres des minorités visibles ne jouissent pas d'une représentation adéquate au sein des groupes de relève de la collectivité des EX.

Ces résultats, de même que les objectifs définis dans l'initiative Faire place au changement, confirment qu'il faut continuer à recruter et à bâtir un effectif représentatif.

**Des fonctionnaires compétents grâce à des processus de sélection justes**

La compétence et la justice sont indissociables des questions liées à la relève. Les résultats de l'*Étude thématique sur les valeurs en dotation, Compétence et justice* 2001-2002 de la CFP ont démontré que les ministères/organismes sont conscients de l'importance de ces valeurs et qu'ils essaient de trouver des moyens d'améliorer leurs approches en matière de dotation. Il est intéressant de noter que de nombreux gestionnaires accordent plus d'importance à la compétence et à l'efficacité qu'à la justice, alors que les agents négociateurs mettent l'accent sur la justice. La plupart des gestionnaires étaient très satisfaits de la qualité des personnes qu'ils ou elles avaient embauchées.

*Les membres des minorités visibles offrent un potentiel accru à long terme pour la relève des cadres de direction, car ils sont plus susceptibles que les fonctionnaires n'appartenant pas à de tels groupes de se trouver à plus de 10 ans de la retraite (71 p. 100 contre 59 p. 100).*

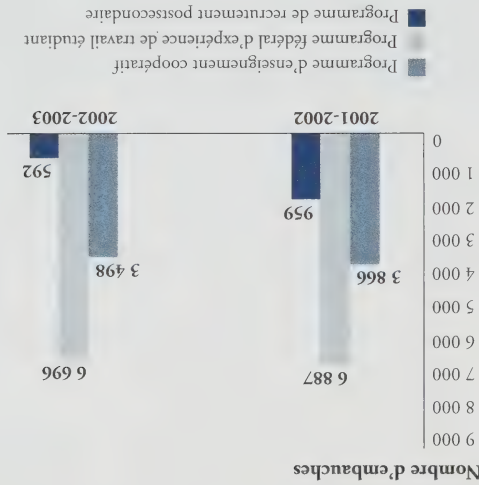
*En règle générale, le personnel et les gestionnaires estiment que ces derniers embauchent des personnes capables de faire le travail.*



Les activités d'embauche globales ont diminué par rapport à 2001-2002, de même que les nominations à durée déterminée. Par contre, on constate une augmentation des nominations à durée indéterminée.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les répertoires du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETB), du Programme d'enseignement coopératif (COOP) et du Programme de recrutement postsecondaire (RP) ont servi d'outils de recrutement, tout comme le programme d'intégration des étudiants et étudiantes qui permet aux ministères/organismes d'embaucher les étudiants et les étudiantes qui ont démontré, dans le cadre d'un emploi temporaire à la fonction publique, que leurs connaissances et leurs compétences constitueraient une contribution positive à la fonction publique.

Activités liées à l'embauche de jeunes recrues  
au moyen des répertoires de la fonction publique\*

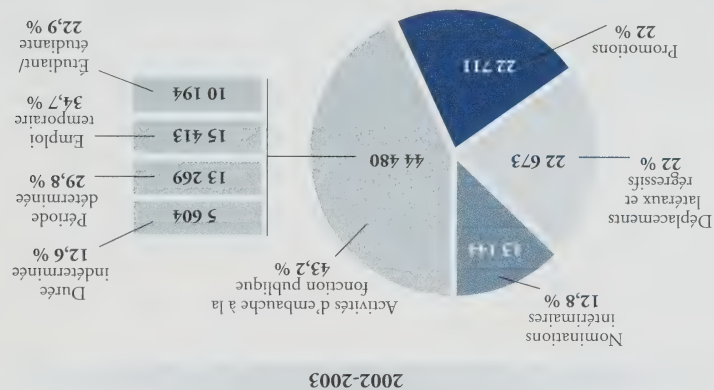
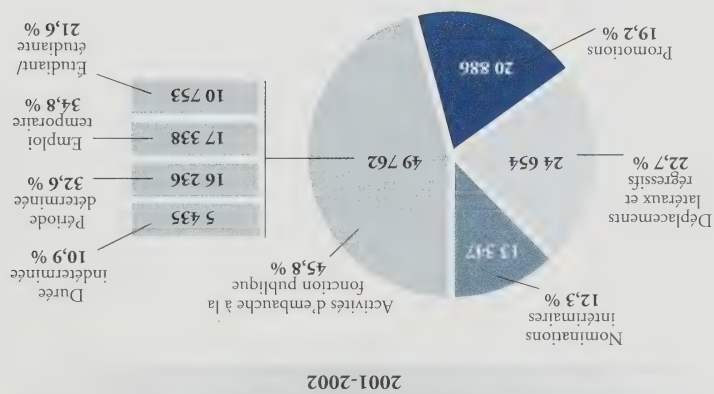


\* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

### 2.1.3 RECHERCHES ET DONNÉES JUSTIFICATIVES

Selon les recherches que nous avons effectuées, les tendances générales en matière d'embauche et de dotation se maintiennent à la hausse, comme le démontrent les graphiques ci-dessous.

#### Tendances générales en matière d'embauche et de dotation\*



\* Voir l'annexe Renseignements statistiques et notes techniques pour obtenir plus de détails.

La CFP a en outre mis sur pied des instruments d'information et de marketing en matière de recrutement et de dotation, comme le *Guide sur la délégation des pouvoirs de dotation*. Ces instruments ont aidé les ministères/organismes à mieux comprendre les processus de sélection et de recrutement et à mettre à profit les pouvoirs délégués qui leur sont attribués.

En 2002-2003, la CFP a encouragé, entre autres bonnes pratiques de planification des ressources humaines, l'utilisation de répertoires de candidats et de candidats qualifiés afin d'accélérer la dotation et d'en améliorer l'efficacité. Il s'agit de répertoires des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, de collectivités fonctionnelles et de groupes de soutien administratif.

En 2002-2003, les programmes de perfectionnement professionnel de la CFP ont permis aux spécialistes des ressources humaines d'accroître leurs connaissances et de parfaire leurs habiletés.

La possibilité que l'embauche à court terme puisse nuire à la compétence a incité la Commission à ramener à trois ans, au lieu des cinq ans prévus à l'alinéa 5(2)c) du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le seuil de la nomination pour une période indéterminée des personnes occupant un poste de durée déterminée, conformément à la *Politique sur l'emploi pour une durée déterminée* du Conseil du Trésor. D'ici à avril 2004, tous les ministères/organismes auront adopté ce nouveau seuil. La Commission est également à envisager un processus simplifié de renomination du personnel embauché pour une durée déterminée, en réaction à l'étude menée conjointement par le Conseil du Trésor et l'Alliance de la fonction publique du Canada (CT/AFPC), à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et à la nécessité de réduire la charge de travail associée à la dotation.

## 2.1.2 MESURES PRISES PAR LA COMMISSION

## DE LA FONCTION PUBLIQUE

Depuis plusieurs années, la Commission préconise le recours aux approches génériques en matière de dotation, comme les profils de compétences et la gestion des collectivités. Grâce à de telles approches, les ministères/organismes qui emploient un grand nombre de personnes dans un même groupe professionnel sont en mesure de réaliser des « économies d'échelle », tout seuls ou en collaboration avec d'autres ministères. À l'échelle de la fonction publique, plusieurs groupes professionnels sont déjà gérés comme des collectivités dans le but de renforcer certaines habiletés particulières ainsi que les capacités, et de partager le perfectionnement professionnel. Certains ministères/organismes ont accepté la responsabilité de gérer des collectivités fonctionnelles.

La CFP a apporté aux ministères/organismes le soutien nécessaire pour renforcer leur capacité d'analyse et de planification des ressources humaines, sous forme d'outils tels que :

- la modélisation démographique;
- des études traitant du personnel;

- des recherches portant sur les ressources humaines;
- de la formation dans les domaines de l'analyse et de la modélisation.

La formation dans les domaines de l'analyse et de la modélisation en particulier a non seulement contribué à améliorer la capacité des ministères/organismes de gérer leurs ressources humaines, mais aussi stimulé la collaboration et le partage des connaissances au sein de la collectivité des ressources humaines (se reporter au chapitre 3 pour des données supplémentaires concernant la nécessité de planifier les ressources humaines à long terme).

Les séances d'information sur les ressources humaines que nous avons organisées, appelées *Ateliers faits et Ateliers faits Plus*, ont permis aux conseillers et aux conseillers en ressources humaines d'obtenir des éclaircissements relativement aux scénarios en la matière, et aux personnes engagées dans le programme d'accréditation en dotation d'obtenir de l'aide. De plus, à l'occasion de la Conférence nationale sur le renouvellement du personnel, organisée en juin 2002 par la CFP en collaboration avec d'autres ministères/organismes, 800 participants et participants de partout au pays se sont réunis pour élaborer des nouveaux systèmes visant le renouvellement du personnel.





## BONS EXEMPLES

- **Office national de l'énergie** : les gestionnaires se servent des profils de compétences pour évaluer le personnel actuel et potentiel en fonction des exigences des postes.
- **Développement des ressources humaines Canada** : la gestion axée sur les compétences fait à présent partie intégrante de la culture de ce ministère, qui a élaboré des profils de compétences pour plus de 12 000 employées et employés à des fins de dotation, d'apprentissage, de perfectionnement et de gestion du rendement. Les énoncés de qualités génériques sont utilisés pour pourvoir à des postes similaires. Les programmes d'apprentissage ou de formation professionnelle destinés à quatre groupes professionnels clés constituent en outre les assises de stratégies générales en matière de renouvellement et de gestion des collectivités.
- **Santé Canada** : ce ministère a recours, aussi bien pour des concours internes que des concours externes, à un processus de sélection polyvalent auquel participent plusieurs régions qui conçoivent des profils de compétences pour des postes clés de professionnels.
- **Bureau du Conseil privé** : le programme de recrutement cible — projet pilote de deux ans — a été conçu pour recruter des Canadiens et des Canadiennes étudiant à l'étranger dans des établissements reconnus à l'échelle internationale, et ce, dans le but de les inviter à faire partie de la nouvelle génération de leaders de la fonction publique. À cette fin, la Commission a délégué au Bureau du Conseil privé (BCP) les pouvoirs de recruter, sans concours, des Canadiens et des Canadiennes très prometteurs et étudiant à l'étranger. La CFP a également mis sur pied un répertoire particulier dans lequel ne figurent que les candidates et les candidats ayant passé une entrevue avec le BCP.

## ÉTUDE DE CAS

À Santé Canada, l'atelier sur les valeurs en dotation de la CFP est maintenant offert à tous les gestionnaires, superviseurs et superviseurs. Avant que l'administrateur général ne leur délègue des pouvoirs, ces derniers doivent suivre une formation obligatoire portant sur la délégation en matière de dotation et la sélection impartiale, à la suite de laquelle les gestionnaires travaillent en étroite collaboration avec des conseillers et conseillers en ressources humaines accrédités en ce qui a trait à tous les processus de dotation. Des renseignements sur la gestion des ressources humaines sont accessibles sur le site intranet du Ministère. Santé Canada a élaboré un programme d'accréditation en dotation à l'intention de toutes les personnes qui conseillent les gestionnaires et leur offrent des services en matière de dotation. Ce programme a obtenu une vaste audience au sein de toute la fonction publique.

Selon les rapports des ministères/organismes, un grand nombre d'entre eux ont recours aux profils de compétences (documents décrivant les habiletés techniques et les qualités comportementales qu'il est nécessaire de posséder pour un emploi ou une classe d'emplois), tandis que d'autres prévoient les utiliser ou en sont à l'étape de l'élaboration. En 2001-2002, 37 des 72 ministères/organismes visés ont profité de concours à grande échelle en nombre sans cesse croissant pour lesquels sont exigées des compétences génériques. De tels processus polyvalents permettent aux gestionnaires non seulement de réduire les efforts consacrés à la dotation, mais aussi d'avoir accès à des bassins de candidats et de candidats qualifiés pour satisfaire les besoins actuels et futurs. Ce sont les grands ministères/organismes, au sein desquels il y a de nombreux postes clés et dont le volume annuel de nominations est important, qui profitent le plus des approches de dotation génériques.

Dans le cadre de ce processus, de nombreux ministères/organismes se penchent activement sur les questions d'ordre démographique et sur la planification de la relève. Par exemple, certains ministères/organismes ainsi que certaines collectivités fonctionnelles (c'est-à-dire des groupes composés de personnes possédant des habiletés fonctionnelles, comme les personnes appartenant à la collectivité des finances) ont contribué à élaborer des plans de ressources humaines régionaux exhaustifs englobant le perfectionnement, la formation et la participation des cadres de direction et des cadres intermédiaires à la planification de la relève. Cette pratique n'a toutefois pas cours partout. En effet, certains ministères/organismes n'ont pas pris l'habitude d'établir des plans de ressources humaines, et la planification et le recrutement prévisionnels ne constituent pas des pratiques répandues.

#### BON EXEMPLE

- **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** : une initiative ciblée de recrutement de traducteurs et traductrices inclut la planification de la relève et le rajeunissement du personnel.

La plupart des ministères/organismes ont essayé d'arrimer leur stratégie de ressources humaines et leurs opérations, mais ne sont pas encore parvenus à les intégrer complètement. Nous constatons toutefois des tendances positives :

- de nombreux ministères/organismes ont réussi à établir un lien entre leurs activités, orientations générales en matière de gestion des ressources humaines, stratégies de dotation et d'équité en emploi, besoins et investissements en matière d'apprentissage et leurs politiques et pratiques;
- plusieurs ministères/organismes dont le personnel est vieillissant ont mis sur pied des programmes de mentorat visant à transmettre des connaissances, à développer les compétences nécessaires et à améliorer le rendement du personnel.

Les ministères et les organismes tendent à s'assurer que les gestionnaires exerçant les pouvoirs subdélégués en matière de dotation possèdent toute l'expertise nécessaire. À cette fin sont utilisés des moyens informels (comme des indicateurs de rendement dans les plans de développement de carrière) et des exigences strictes (comme l'accréditation obligatoire). En ce qui concerne les ministères/organismes au sein desquels les pouvoirs subdélégués ne sont pas officiellement transmis aux gestionnaires, les résultats révèlent que ces derniers travaillent en étroite collaboration avec les conseillers et conseillères en ressources humaines.

« BILAN DE SANTÉ » 2002-2003 DE LA COMPÉTENCE

DANS L'ENSEMBLE

- La Commission est convaincue que les gestionnaires nomment du personnel compétent à l'interne et à l'externe.

TENDANCES

- La plupart des ministères/organismes se mobilisent pour établir un lien entre leurs opérations et les stratégies en matière de ressources humaines, mais l'intégration complète n'est pas encore réalisée.
- Le deuxième *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002* établit que le personnel de la fonction publique perçoit qu'il y a eu une amélioration globale relativement à la compétence des personnes qui sont embauchées.

PRÉOCCUPATION

- La CFP s'inquiète du fait que, sans une planification des ressources humaines, les gestionnaires continueront à favoriser l'embauche de personnel temporaire, et ce, au détriment de la compétence. Des efforts de planification sont déployés, mais les progrès sont trop lents.

De nombreux ministères/organismes considèrent à présent la dotation comme un processus organisationnel qui a une incidence sur leur rendement global.

2.1.1 MESURES PRISES PAR LES MINISTÈRES/ORGANISMES

Lorsque la Commission a dépouillé les rapports ministériels sur l'obligation de rendre compte en dotation, elle s'est rendu compte que, dans l'ensemble, les ministères/organismes ne considèrent plus la dotation simplement comme une série de transactions individuelles. Ils la considèrent plutôt comme un processus organisationnel auquel les cadres de direction doivent donner une orientation. Cette orientation doit être assortie de conseils, de planification et d'une infrastructure efficaces, et elle aura une incidence sur le rendement global du ministère/organisme de même que sur la satisfaction de la clientèle.



Ce chapitre propose une évaluation globale visant à établir dans quelle mesure les principes et les valeurs qui définissent le mérite sont respectés. À cette fin sont présentées des études de cas et des exemples provenant de divers ministères/organismes qui mettent de l'avant des façons novatrices et créatives de préserver le système du mérite et de le rendre plus efficace et plus efficient.

La Commission se fonde sur les évaluations du rendement en dotation de l'ensemble des 72 ministères/organismes visés et sur des outils et sources clés de la CFP pour conclure que le système de dotation de la fonction publique fonctionne relativement bien. Il convient toutefois de redoubler de vigilance relativement à deux valeurs : la représentativité et l'égalité d'accès.

## 2.1 LA COMPÉTENCE : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

**Compétence : Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.**

Dans le *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission concluait que les gestionnaires nomment du personnel compétent, mais qu'il restait à remédier aux pratiques liées à l'embauche de personnel occasionnel et à court terme. La Commission était persuadée que tous les ministères/organismes devaient accorder davantage d'importance à la planification à long terme des ressources humaines afin d'éviter que les gestionnaires continuent à mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche, à durée indéterminée, des personnes compétentes dont la fonction publique a besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.





## ORGANISATION DU RAPPORT

Les trois prochains chapitres de ce rapport annuel traitent des enjeux, des défis et du rôle en mutation de la CFP.

- **Chapitre 2 : Évaluation de l'état de santé du système de dotation**  
Dans ce chapitre, la Commission évalue l'état de santé global du système de dotation sous l'angle des six valeurs qui définissent le mérite et des deux principes de gestion et de prestation des services. Chaque partie traite des aspects qui, selon la Commission, soutiennent ou entravent l'efficacité du système de dotation. Des « bilans de santé » résument le rendement en dotation pour chaque valeur et chaque principe.

- **Chapitre 3 : Aspects cruciaux d'un système de dotation axé sur les résultats**

Ce chapitre porte sur les trois aspects cruciaux qui, selon la Commission, sont essentiels à l'efficacité du système de dotation, soit la planification des ressources humaines, le recrutement électronique et la capacité en matière de gestion des ressources humaines. Il décrit les progrès accomplis et les défis qu'il reste à relever dans chacun de ces domaines.

- **Chapitre 4 : La protection de la dotation et du mérite — un concept évolutif**

Ce chapitre examine le rôle de surveillance qu'a joué la Commission tout au long du dernier exercice et il se tourne aussi vers l'avenir. Les innovations dans les domaines de la délégation des pouvoirs et du système de responsabilisation en dotation y sont mises en lumière, de même que les nouveaux outils de surveillance et les leçons que nous avons tirées, autant d'éléments qui jettent les bases du nouveau rôle de la CFP.

Par le passé, on trouvait dans le rapport annuel des statistiques détaillées sur le rendement du système de dotation de l'exercice précédent. Cette année, afin de faciliter la lecture du rapport, les graphiques statistiques sont intégrés au texte, et des renseignements supplémentaires sont accessibles par Internet à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm).

La CFP offre un certain nombre de programmes et de services. Le *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR) fait état des réalisations accomplies et des résultats obtenus par la CFP. Il est possible de consulter le rapport annuel et le rapport sur le rendement de la CFP à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca/centres/ref-pub\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ref-pub_f.htm).

*La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme qui exécute des activités courantes. La Commission est composée de trois commissaires qui décident des politiques. Le président est un des trois commissaires et fait office de premier dirigeant de la CFP.*

En règle générale, le système de dotation continue à bien fonctionner. Toutefois, deux valeurs — la représentativité et l'égalité d'accès — exigent que nous ciblions notre action et que nous redoublions de vigilance. À cette fin et en vue de bâtir l'avenir, il convient dès à présent d'aborder trois questions qui ont émergé du rapport annuel de l'année dernière : l'exploitation accrue du recrutement électronique afin d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique fédérale selon les zones nationales de sélection, l'amélioration de la planification des ressources humaines au sein des ministères/organismes, et l'accroissement de la capacité des ministères/organismes de bien gérer la dotation.

La Commission s'engage à promouvoir le principe du mérite en ce qui touche le renouvellement du personnel, au moyen de concours individuels et de processus de sélection rigoureux, lorsque sont utilisées à cet égard des approches telles que le recours à des répertoires de préqualification et à des nominations sans concours. Afin de vérifier si le principe du mérite est respecté, nous avons demandé à tous les sous-ministres de répondre précisément à trois questions : y a-t-il du favoritisme bureaucratique dans leur ministère, leur ministère fait-il appel à la dotation temporaire, et dans quelle mesure leur ministère a-t-il consulté les agents négociateurs au sujet du Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation.

Le projet de loi C-25 (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*)

oblige la Commission à réexaminer ses processus de responsabilisation afin de renforcer son obligation de rendre compte au Parlement, de même que l'obligation des ministères envers la Commission, relativement à la délégation des responsabilités en matière de dotation.

La CFP, en qualité de protecteur du mérite, verra son rôle changer. Elle ne participera plus directement au renouvellement du personnel, mais deviendra le gardien de l'intégrité d'un processus de nomination dans le cadre duquel davantage de pouvoirs seront délégués. Nous surveillerons plus étroitement les ministères/organismes auxquels seront attribués plus de responsabilités en matière d'embauche et de dotation. Nous sommes impatients de collaborer avec eux afin de bâtir un cadre de politiques, de délégation et de responsabilisation adéquat.

Pour la toute  
première fois, le  
rapport annuel est  
fondé sur l'évaluation  
du rendement en  
dotation de l'ensemble  
des 72 ministères/  
organismes fédéraux  
visés par la LEFP.



# CHAPITRE I : INTRODUCTION

Dans son *Rapport annuel 2002-2003*, la Commission de la fonction publique (CFP) a le plaisir de faire état, une fois de plus, de la santé globale du système de dotation de la fonction publique canadienne, et ce, sous l'angle des six valeurs qui définissent le mérite (la compétence, l'impartialité, la représentativité, la justice, l'égalité d'accès et la transparence) et sous l'angle des deux principes de gestion de prestation des services (la souplesse et l'efficacité).

Dans le but de soumettre au Parlement un portrait précis du système de dotation dans l'année précédant la mise en application prévue de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, nous avons exploité un large éventail de sources, dont le Rapport ministériel sur la responsabilité en matière de dotation rédigé par les 72 ministères/organismes fédéraux visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), ainsi que de nombreux sondages et études internes et externes, comme le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* et l'étude de la CFP intitulée *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*.

Au cours des dernières années, la CFP a invité les ministères/organismes à s'approprier le rendement en dotation qui leur a été délégué; elle a en outre élaboré des outils visant à consolider son propre rôle de surveillance. Les leçons que nous avons tirées de cette expérience, comme les pratiques exemplaires mises en lumière dans le présent rapport annuel, permettront à la CFP et aux ministères de parfaire ces outils et de continuer à instituer des façons novatrices de préserver l'intégrité du système de dotation.

*Le mérite exige un équilibre judicieux entre l'ensemble des six valeurs et les principes de gestion qui le sous-tendent.*



En qualité de surveillant indépendant du mérite, nous soutiendrons les auto-évaluations des ministères et organismes en continuant de procéder à des études sur leurs activités de dotation. Grâce à de telles études, nous serons en mesure d'élaborer un processus renforcé de responsabilisation en matière de dotation qui sera en vigueur lorsque la nouvelle législation sera adoptée. Toutefois, pour créer un meilleur cadre de responsabilisation, il faudra obtenir des ressources supplémentaires nous permettant d'augmenter notre capacité de vérificateur indépendant.

De tout temps, la CFP a mis l'accent sur une approche d'apprentissage (études, sondages, interventions sur le terrain, vérifications, enquêtes) afin d'améliorer le rendement des ministères en matière de dotation. Tous les ans, nous déterminons un certain nombre de situations auxquelles il est nécessaire d'appliquer des mesures correctives pouvant aller jusqu'à la révocation de nominations ou au retrait de pouvoirs délégués. Le nouveau projet de loi octroie à la CFP des pouvoirs de vérification plus vastes, mais diminuerait notre capacité de prendre directement des mesures correctives à la suite d'une vérification des activités de dotation déléguées aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes.

### Renforcer nos relations avec le Parlement

Au cours des trois dernières années, la CFP a fait de la consolidation de ses relations avec le Parlement une de ses principales priorités. Le dépôt du projet de loi C-25 en février 2003 a mis en évidence à quel point il est important que la CFP travaille de concert avec le Parlement.

La CFP a appris par expérience qu'un dialogue véritable et suivi avec le Parlement est essentiel à l'élaboration de politiques visant à répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes ainsi qu'au meilleur intérêt de la fonction publique. En qualité d'organisme parlementaire, il nous est difficile d'élaborer des politiques adéquates sans la contribution réfléchie, raisonnée et attentive du Parlement. Les débats qui ont eu lieu récemment au sujet des zones nationales de sélection, de faire place au changement et du favoritisme bureaucratique mettent en évidence l'importance des apports parlementaires. Lorsque la possibilité de discuter de nos préoccupations avec les députés et les députées ainsi qu'avec les sénateurs et les sénatrices s'est présentée, il nous a été plus facile d'élaborer de nouvelles politiques visant à répondre à des problèmes particuliers. Nous souhaitons que, dans l'avenir, se présentent d'autres occasions de travailler ensemble de façon constructive, tout particulièrement avec les comités parlementaires.

### ***Egalité d'accès***

L'accès élargi aux emplois dans la fonction publique fédérale revêt une importance majeure pour les Canadiens et les Canadiennes de même que pour les parlementaires. Si l'on veut abandonner les zones géographiques de sélection et ainsi accroître l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique, il faudra se tourner vers la technologie. La solution technologique devra toutefois être encadrée d'une infrastructure adéquate afin de s'assurer que le recrutement électronique respecte le mérite et les valeurs de dotation qui le sous-tendent. Depuis trois ans, nous réaffirons des ressources internes et nous cherchons du financement supplémentaire pour pouvoir accélérer la mise en œuvre des solutions relatives au recrutement électronique. Lors de sa présentation du 17 juin devant le Comité sénatorial des finances étudiant le projet de loi C-25, la ministre Lucienne Robillard a précisé que seul un appui financier supplémentaire permettrait de résoudre les questions liées au recrutement électronique.

### ***Représentativité***

Un effectif diversifié et polyvalent est source de créativité, d'innovation et d'excellence. Dans un contexte de mondialisation, un tel effectif donne un avantage concurrentiel au Canada. Nous constatons que, même si le nombre de membres des groupes visés par l'équité en emploi recrutés dans la fonction publique a augmenté au sein des ministères, la proportion de personnes handicapées et de membres des minorités visibles nommés est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail. Des progrès ont été accomplis en la matière, mais les ministères doivent redoubler d'efforts pour atteindre, d'ici à 2005, les objectifs-repères de Faire place au changement.

### ***Langues officielles***

La CFP soutient l'engagement du gouvernement envers la dualité linguistique, tel que défini dans le *Plan d'action pour les langues officielles* déposé au Parlement en mars 2003. Il nous revient de contrôler l'usage qui est fait des exigences linguistiques dans le cadre des nominations et de la dotation des postes de direction au sein des ministères afin de s'assurer que sont respectés les objectifs du gouvernement en matière de langue de travail et de services au grand public.

### ***Renforcer la surveillance dans un système de dotation plus moderne***

L'intérêt renouvelé de la CFP pour la surveillance et la protection de l'intégrité du processus de nomination est d'une importance vitale à la réussite d'un système modernisé. Dans le cadre d'une telle approche, les ministères et organismes doivent s'auto-évaluer et rendre compte à la CFP. Au cours de l'année qui s'en vient, la CFP utilisera les renseignements glanés dans les rapports des ministères et organismes pour établir des objectifs-repères en ce qui touche le rendement; ces rapports ne constituent toutefois que la toute première étape.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA COMMISSAIRE

**Vers un système de dotation plus moderne**

Nous sommes heureux de présenter le *Rapport annuel* de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) pour l'exercice 2002-2003. À cette occasion, nous tenons à reconnaître la précieuse collaboration qu'a apportée Michelle Chartrand, notre ancienne collègue commissaire, tout au long de la période visée par le présent rapport.

Il s'agit de notre troisième rapport présentant aux parlementaires une évaluation de la santé globale du système de dotation de la fonction publique — système fondé sur des valeurs et des principes. Pour la toute première fois, notre bilan tient compte des évaluations du rendement en dotation de l'ensemble des 72 ministères et organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Le présent rapport le confirme : le système de dotation continue, de façon générale, à bien fonctionner. Tout au long des trois dernières années, la CFP a progressivement élaboré des outils de surveillance et invité les ministères et organismes à s'approprier les responsabilités en matière de dotation qui leur sont déléguées. Le présent rapport met en lumière certaines des meilleures pratiques découlant de l'expérience de délégation, qui pourront servir de points de référence dans toute la fonction publique.

Même si, en règle générale, le système de dotation fédéral fonctionne bien, notre rapport met en évidence un certain nombre de défis à relever.

**Planification des ressources humaines**

Les ministères doivent mieux planifier les ressources humaines. La CFP constate les résultats positifs que de nombreux ministères ont obtenus jusqu'à présent. Nous sommes toutefois convaincus qu'il faut intégrer davantage de leadership ciblé à un niveau stratégique, et ce, dans toute la fonction publique.

**Capacité en ressources humaines**

Il faut que les ministères augmentent leur capacité de gestion des ressources humaines pour pouvoir régir leurs activités de dotation. La CFP prend acte des efforts qui ont été déployés, mais entrevoit deux sujets de préoccupation : d'une part, la capacité actuelle des ministères et, d'autre part, l'importance accrue de cette question dans le cadre du projet de loi C-25, soit la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.



# TABLE DES MATIÈRES

1	MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA COMMISSAIRE
5	CHAPITRE 1 : INTRODUCTION
9	CHAPITRE 2 : ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE SANTÉ DU SYSTÈME DE DOTATION
9	2.1 LA COMPÉTENCE : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS
19	2.2 L'IMPARTIALITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS
23	2.3 LA REPRÉSENTATIVITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS
32	2.4 L'ÉGALITÉ D'ACCÈS : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS
38	2.5 LA JUSTICE : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS
41	2.6 LA TRANSPARENCE : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS
43	2.7 LA SOUPLESSE ET L'EFFICIENCE : PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES
43	CHAPITRE 3 : ASPECTS CRUCIAUX D'UN SYSTÈME DE DOTATION
51	AXE SUR LES RÉSULTATS
52	3.1 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES
52	3.2 AMÉLIORER LE RECRUTEMENT ET ACCROÎTRE L'ACCÈS GRÂCE AUX TECHNOLOGIES
55	3.3 CAPACITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
61	CHAPITRE 4 : LA PROTECTION DE LA DOTATION ET DU MÉRITE — UN CONCEPT ÉVOLUTIF
67	4.1 SURVEILLANCE DU MÉRITE DANS LE NOUVEAU MILIEU
68	4.2 INNOVATIONS EN MATIÈRE DE SURVEILLANCE DE LA DOTATION
69	4.3 APPELS, ENQUÊTES ET MESURES CORRECTIVES PRISES PAR LA CFP
72	4.4 RENFORCEMENT DES RELATIONS DE LA CFP AVEC LE PARLEMENT
73	4.5 UNE NOUVELLE POLITIQUE DE DOTATION ET UN NOUVEAU CADRE DE SURVEILLANCE
74	4.6 LE RÔLE DU CONSEIL CONSULTATIF DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE
78	CHAPITRE 5 : CONCLUSION
80	ANNEXES
80	DÉFINITION DES VALEURS ET PRINCIPES DE DOTATION
81	RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES ET NOTES TECHNIQUES
84	DÉCRET D'EXEMPTION
87	EXEMPTIONS PARTICULIÈRES
89	BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

## MISSION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (CFP)

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentatif de la population canadienne qu'elle sert.

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

## VISION DE LA CFP

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE VISÉ PAR LA CFP

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, le résultat stratégique actuellement visé par la CFP consiste à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, dont la nomination des membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité d'accès et de transparence;
- un système de dotation fondée sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, dont se chargent les gestionnaires de la fonction publique;
- une fonction publique qui accroît ses compétences grâce au perfectionnement et à l'apprentissage continu.




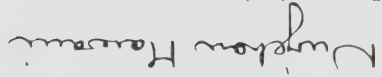
L'honorable Sheila Copps, C.P., députée  
Ministre du Patrimoine canadien  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2002-2003. Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

  
Le président,  
Scott Serson

  
La commissaire,  
Nurjehan Mawani

---

LA COMMISSION VOUS INVITE À LUI FAIRE PART DE  
VOS COMMENTAIRES AU SUJET DE SON RAPPORT ANNUEL.

---

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Administration centrale — région de la capitale nationale  
(613) 992-9562

Internet : [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

Courriel : [infocom@psc-cfp.gc.ca](mailto:infocom@psc-cfp.gc.ca)

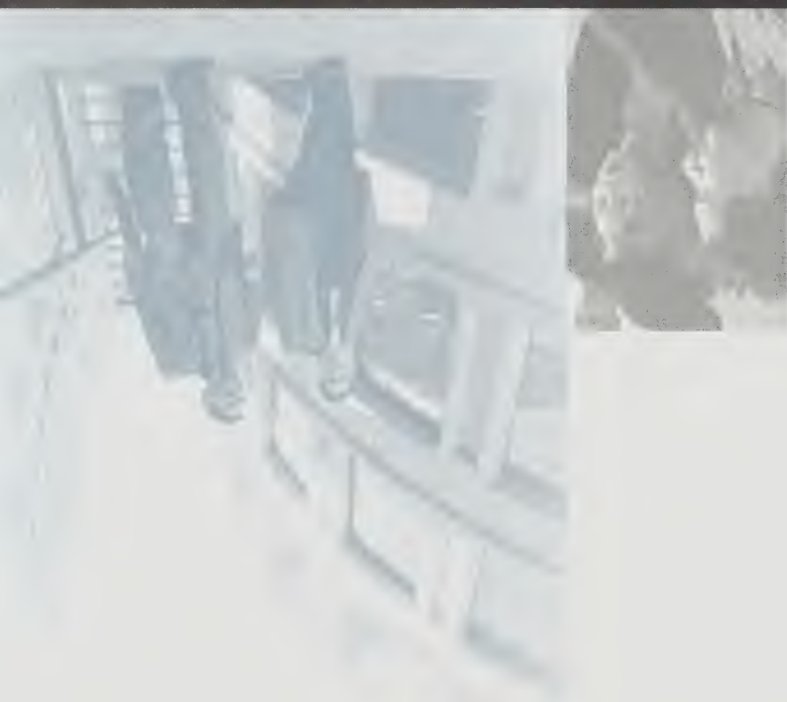
Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve sur le site Web de la CFP  
à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par la Commission  
de la fonction publique du Canada, 2003

N° de catalogue SC1-2003

ISBN 0-662-67367-0



# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

RAPPORT ANNUEL 2002-2003







# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

RAPPORT ANNUEL 2002-2003











